

令和2年度（第59回）農林水産祭  
第25回「優秀農林水産業者に係るシンポジウム」  
【経営理念「笑顔創造」が作り出す「ユニバーサル農業」】

—業績発表及びディスカッションの内容—

開催日時	令和2年12月15日（火）13時30分～16時
場所	石垣記念ホール 東京都港区赤坂1-9-13 三会堂ビル9F
主催	農林水産省・公益財団法人 日本農林漁業振興会



令和3年3月

公益財団法人 日本農林漁業振興会

# 発行にあたって

農林水産祭事業は、農林水産祭参加表彰行事において農林水産大臣賞を受賞された方の中から特に優秀な農林水産業者を選び、その業績を顕彰し、業績内容について広く普及を図ることを目的の一つとしています。

このシンポジウムは、農林水産祭事業の一環として、去る令和2年12月15日(火)東京都港区の石垣記念ホールにおいて『経営理念「笑顔創造」がつくりだす「ユニバーサル農業」』をテーマに、平成元年度農林水産祭多角化経営部門の天皇杯受賞者である「京丸園株式会社」の業績を取り上げて、約50名の参加の下、開催しました。

このシンポジウムでは、農林水産省大臣官房の菱沼義久技術総括審議官の主催者挨拶の後、まず、農林水産祭中央審査委員会経営分科会（東北大学大学院教授）の伊藤房雄主査からの選賞審査報告と「京丸園株式会社」の鈴木厚志代表取締役からの業績発表が行われ、その後、伊藤主査をコーディネーターとして、業績発表者にコメントーターのJA共済総合研究所の濱田健司主席研究員、静岡県西部農林事務所の松村嘉和技監兼企画経営課長、東京農業大学（前中央審査委員会経営分科会）の原珠里教授の3名を加えて、意見交換（ディスカッション）が行われました。

本書は、「優秀農林水産業者に係るシンポジウム」の業績発表、意見交換（ディスカッション）等の内容を一冊に取りまとめたものであり、これらの内容が普及し活用されて、今後の我が国農林水産業の振興発展に寄与することを願うものです。

最後に、今回開催にあたり、多大なるご支援とご協力をいただきました関係各位に対し、深甚なる謝意を表する次第です。

令和3年3月

公益財団法人 日本農林漁業振興会



令和2年度（第59回）農林水産祭  
（第25回）「優秀農林水産業者に係るシンポジウム」

目 次

シンポジウムスケジュール .....	1
シンポジウム出席者 .....	2
受賞者の業績概要 .....	3
シンポジウムの記録 .....	4



令和2年度（第59回）農林水産祭  
「優秀農林水産業者に係るシンポジウム」  
【経営理念「笑顔創造」が作り出す「ユニバーサル農業」】

《スケジュール》

13:30~16:00

(敬称略)

- |   |             |                                    |       |
|---|-------------|------------------------------------|-------|
| 1 | 開 会 (13:30) | 公益財団法人 日本農林漁業振興会 常務理事              | 小栗 邦夫 |
| 2 | 挨 拶         | 農林水産省大臣官房技術総括審議官                   | 菱沼 義久 |
| 3 | 選賞審査報告      | 農林水産祭中央審査委員会経営分科会主査<br>(東北大学大学院教授) | 伊藤 房雄 |
| 4 | 業 績 発 表     | 令和元年度多角化経営部門天皇杯受賞<br>京丸園株式会社 代表取締役 | 鈴木 厚志 |

・・・休 憩 (14:30~14:40) ・・・

- 5 ディスカッション (14:40)  
(登壇者)
- ・コーディネーター  
伊藤 房雄 (3に同じ)
  - ・業績発表者  
鈴木 厚志 (4に同じ)
  - ・コメンテーター  
原 珠里 (東京農業大学国際食料情報学部教授  
(前農林水産祭中央審査委員会経営分科会委員))  
濱田 健司 (一般社団法人JA共済総合研究所調査研究部主席研究員)  
村松 嘉和 (静岡県西部農林事務所農業振興部技監兼企画経営課長)

(内容)  
・意見交換、質疑応答  
・総括

- 6 閉 会 (16:00)

第25回「優秀農林水産業者に係るシンポジウム」出席者

R2.12.15（敬称略）

区 分	氏 名	所 属 ・ 職 名 等
業績発表者	鈴木 厚志	令和元年農林水産祭多角化経営部門天皇杯 受賞者 京丸園株式会社 代表取締役
コーディネーター 及び選賞審査報告	伊藤 房雄	農林水産祭中央審査委員会経営分科会 主査 (東北大学大学院教授)
コメンテーター	濱田 健司	一般社団法人 J A 共済総合研究所 調査研究部主席研究員
コメンテーター	原 珠里	東京農業大学国際食料情報学部教授 (前農林水産祭中央審査委員会経営分科会 委員)
コメンテーター	村松 嘉和	静岡県西部農林事務所農業振興部 技監兼企画経営課長
挨 拶	菱沼 義久	農林水産省大臣官房技術総括審議官
司会・進行	小栗 邦夫	(公財) 日本農林漁業振興会 常務理事

## 多角化経営部門

出品財 経営（芽ねぎ、ミニちんげん菜、ミニみつば）

京丸園株式会社  
（代表 鈴木 厚志）

静岡県浜松市



### 1 地域の概要

京丸園株式会社が位置する浜松市南区には天竜川が流れており、土壌は天竜川の沖積層で肥沃な砂土壌である。また、天竜川の西岸のすぐ脇を安部川が流れており、地下水の水位も高く、水質も良い豊富な水源に恵まれている。そして、浜松市の年間平均気温は16℃前後、降水量は約1,800～2,000mm と温暖な気候に恵まれており、日照時間は全国トップクラスの2,200 時間ほどである。

### 2 受賞者の取組の経過と経営の現況

平成16年に家族経営から法人経営に移行し、多様な人たちが活躍できる「ユニバーサル農業」を推進しており、100名の従業員のうち約25%が障がい者で、年齢層も18歳から82歳までと幅広い。また、全国初となる量産芽ねぎの水耕栽培やミニちんげん菜の周年量産、みつばの小型化など、付加価値の高い独自の商品開発を行い、収益性を確保するとともに、オリジナルブランドを確立している。

### 3 受賞者の特色

#### (1) 多様な人の力を結集したユニバーサル農業

多様な人が活躍できる『場』を創り出す「ユニバーサル農業」では、高齢者や障がい者も職員として働くことができるように作業環境を整備する必要があり、ミニちんげん菜の定植やトレーの洗浄、収穫・洗浄・検品・パッキングの作業機械などを自社開発して省力化・効率化を図るとともに、働きに応じた労働報酬を実現している。

#### (2) ユニバーサル農業の取組拡大

障がい者をパートナーとする「ユニバーサル農業」の普及を図るため、NPO法人しずおかユニバーサル園芸ネットワークや浜松市ユニバーサル農業研究会を立ち上げ、農業と福祉と企業の連携モデルを構築している。

### 4 普及性と今後の発展方向

GAPの実践により、農作業が安全であり、行程を管理できるようになる。そして、農業が多様な人たちの活躍する『場』となり、農業の活性化と経営強化となる仕組みを確立させるため、京丸園は今後、健常者60名、障がい者40名、男女比5：5、10歳代から90歳代が活躍できる経営体を目指している。

【開会】公益財団法人日本農林漁業振興会 小栗 邦夫

敬称略（以下同じ）

ただいまから「優秀農林水産業者に係るシンポジウム」を開催いたします。

私は、農林水産祭の事務局を担当しております日本農林漁業振興会の常務理事の小栗でございます。

皆様方には、師走のご多忙中のところ、また、引き続きコロナが厳しい中、慎重な対応が求められているにもかかわらずご参加をいただきました。誠にありがとうございます。

このシンポジウムは、農林水産祭で表彰されました優秀事例の成果を関係者の皆様に広くお伝えすることにより、今後の農林水産業の発展の一助になればと例年開催しているものです。

農林水産祭は、昭和 37 年に始まり、今年で 59 回を迎える伝統ある行事であります。このうち表彰事業は 7 つの部門に分かれており、過去 1 年間で各種のコンクールで農林水産大臣賞を受賞された方々、400 近い事例の中から厳正な審査を踏まえ、天皇杯、総理大臣賞、振興会長賞、いわゆる 3 賞が授与されております。このうち特に天皇杯については、我が国で天皇杯というものが全部で 30 授与されていますが、そのうち農林水産分野以外は全部スポーツ分野であり、代表的なものが正月のサッカー天皇杯が一番有名かもしれません。その他スポーツ部門が多い中で、農林水産部門だけが 7 つの天皇杯をいただいております。ご皇室の農林水産業に対する深い思いをありがたく思っているところでございます。

今年も 11 月 23 日の勤労感謝の日に今年度の授賞式が明治神宮会館で行われましたが、本日は、前年の受賞ですが、延び延びになっていた昨年度の多角化経営部門で天皇杯を受賞された静岡県京丸園の鈴木厚志様にお越しいただきました。改めてお話をいただき、また、学識経験者の方々と意見交換をお願いするところでございます。

近年、農業と福祉のそれぞれの視点から、両部門の連携、いわゆる「農福連携」が注目されています。まさにこの分野の先進事例として、京丸園には各方面から視察や講演依頼などが多々あろうかと思いますが、本日は快くお引き受けいただけました。改めて、お祝いと御礼を申し上げます。

本日は、農林水産省からは、大臣官房の菱沼技術総括審議官にご参加いただいております。農林水産省を代表してご挨拶をいただきます。よろしく申し上げます。

まずは、皆様におかれましては、私どもの農林水産行政に関しまして、日ごろから多大なご協力とご理解を賜っておりますことを厚く御礼申し上げる次第でございます。

また、本日は、令和2年度農林水産祭のシンポジウムの開催であります。師走に入りまして何かとお忙しい中、さらには、新型コロナウイルスの感染が終わらないといった中でご参集していただきましたこと、厚く御礼申し上げる次第でございます。

先ほどお話がありましたように、農林水産祭は天皇杯の授与という表彰事業も行っていきますが、それだけではありません。表彰した先進的な事例の方々の業績をこれから広く伝えようではないか、全国的に横展開できる必要があるだろうと、情報発信の一環として、本日はこうしたシンポジウムを開催させていただいているところであります。先ほどのお話のとおり、共励会などいろいろな表彰事業があります。農林水産大臣賞は、受賞された方々が400、500といらっしゃる中で、学識経験者の方々が精査した上で天皇杯の授与になります。そうした先進的な農業経営を、これから若い担い手の方々に広げていただきたいという思いで、こうしたシンポジウムを開催しております。

本日は、昨年、多角化経営部門で受賞されました京丸園株式会社の鈴木様がお見えになっております。私も審査の過程で拝見させていただきました。まさに、鈴木様は「ユニバーサル農業」を提唱していただきまして、世の中には様々な方々があり、そうした方々が安心して楽しく農業ができたとしても良いのではないかとということで進めてきているとのことです。チンゲンサイを周年供給し、さらにオリジナルブランドをつくって安定生産に届けているとのことです。働いている方々は100人いらっしゃいますが、ハンデキャップをお持ちの方や高齢のシニアの方々もいらっしゃいます。そうしたところで、ハンデキャップがある方々は、どうするのか、なかなか難しいのではないかとこのところを、代表がいろいろと創意工夫しまして、野菜の洗浄機や調整機をうまく改良して、ハンデキャップをお持ちの方でも何とか作業ができるような工夫をしてきたとのことです。

私はそれに感銘を受けまして、代表に、農福連携が素晴らしいですねとお話ししたところ、これは農福ではないと。私は、ハンデキャップをお持ちの方々でも最低賃金の水準を確保して、きちんと労働者として生活できるようなものをつくりたいのだと。まさにそうした農業経営の中で、多角的な様々な方々をうまく雇用し、さらに、そうした方々も楽しい生活ができるような新しい農業を生み出していくという観点で、昨年、多角化経営部門で受賞されたのであります。

本日は、短い時間ですが、鈴木代表のお話を聞いて、新しい農業ができるのではないかとこのことを皆様にご理解いただけますし、さらには、そうしたものを横展開していいのではないかと、そのためには、各大学なり行政にどういったことが必要なのかということも

考えていただけるような時間になれば、素晴らしいものだと思っております。どうぞよろしく申し上げます。

なお、本当は鈴木代表のお話をまた聞きたいのですが、今は12月中旬で予算編成の真っただ中でありまして、やむを得ず中座いたしますがご了承ください。

まずは皆様、がんばって新しい農業をつくっていきましょうと提案申し上げまして、挨拶とさせていただきます。本日はどうぞよろしく願いいたします。（拍手）

○司会 ありがとうございます。

それでは、これより議事に入ります。

最初は、選賞審査報告です。審査委員会分科会の主査であります東北大学大学院教授の伊藤先生からお願いいたします。

**【選賞審査報告】農林水産祭中央審査委員会経営分科会主査 伊藤 房雄**  
(東北大学大学院教授)

皆さん、こんにちは。紹介いただきました東北大学の伊藤です。私は、農林水産祭中央審査委員会経営分科会・多角化経営分科会の主査を務めさせていただいております。

本日は、昨年度第58回農林水産祭において、多角化経営部門で天皇杯を受賞された京丸園様の選賞審査の過程を紹介させていただきます。

先ほど菱沼技術総括審議官のご挨拶がありましたし、また、日本農林漁業振興会の小栗常務からもお話がありましたように、農林水産祭の趣旨や部門についてはこちらのスライドにあるとおりです。

受賞区分も、天皇杯、内閣総理大臣賞、日本農林漁業振興会会長賞の3賞となっております。

第58回農林水産祭の選賞経過です。選賞の対象は平成30年7月から令和元年6月までの農林水産祭参加表彰行事において農林水産大臣賞を受賞した400を超える出品財の中から、多角化経営部門に該当する21点でした。

経過としては、昨年7月17日に第1回経営分科会にて21点を書類選考し、現地調査に赴く3賞候補を決定させていただきました。その後、昨年9月上旬から中旬にかけて、その3件の候補の現地調査をさせていただきました。そ

**【農林水産祭の趣旨】**

国民の農林水産業と食に対する認識を深めるとともに、農林水産業者の技術改善及び経営発展の意欲を高めるため、農林水産省と公益財団法人日本農林漁業振興会の共催により昭和37年から実施。

**【農林水産祭選賞部門】**

①農産・畜産部門 ②園芸部門 ③畜産部門 ④水産部門  
⑤林産部門 ⑥多角化経営部門 ⑦むらづくり部門  
\*女性の活躍

**【授賞区分】**

天皇杯 内閣総理大臣賞 日本農林漁業振興会会長賞

**【第58回農林水産祭選賞経過】**

・選賞対象：平成30年7月～令和元年6月の農林水産祭参加表彰行事において農林水産大臣賞を受賞した400超の出品財、うち多角化部門審査対象数21点

・選賞経過

令和元年7月17日 第1回経営分科会にて書類選考  
現地調査3賞候補の選定

令和元年9月上旬～9月中旬 現地審査

令和元年9月25日 第2回経営分科会にて三賞選考

・選考委員（経営分科会委員・専門委員）

<委員>

伊藤房雄（東北大学） 原 珠里（東京農業大学）

納くるり子（筑波大学） 富田剛志（高崎経済大学）

<専門委員>

金岡正樹（農研機構） 小泉聖一（日本大学） 佐々木真文（北海道大学）

松下秀介（筑波大学） 中嶋晋作（明治大学） 藤本美保子（法政大学）

松田藤子（株）結アソシエイツ 保坂一八（グリーンファーム清里）

の後、9月25日の第2回経営分科会にて、天皇杯、内閣総理大臣賞、日本農林漁業振興会会長賞を決定しました。

ちなみに、この経営分科会及び多角化経営分科会の委員・専門委員は、こちらに記載のと通りのメンバーです。

3賞は、天皇杯として静岡県京丸園株式会社様、内閣総理大臣賞は長野県のみなみ信州農業協同組合柿部会様、日本農林漁業振興会会長賞は山口県の船方総合農場様、以上に決定しました。

スライドの下に天皇杯受賞の理由を記載しておりますが、その前に、ほかの2賞について簡単にご説明しておきます。内閣総理大臣賞を受賞されたみなみ信州農業協同組合柿部会様は、非常に有名な地理的表示(GI)である「市田柿」の生産、販売をしております、地域ブランドを取得し、輸出もしており、柿関係の売上が40億円を超えるような実績を出しております。

また日本農林漁業振興会会長賞を受賞された船方総合農場様は、酪農を主軸にさまざまな多角化に取り組んでおられます。船方総合農場の坂本会長は、日本農業法人協会の初代会長をなさっていたことから、全国的にも知名度の高い取組になっております。

その中で京丸園様が天皇杯に選賞されたのは、京丸園様の実績のみならず、現代の時代背景も非常に強く作用したように思います。これからの日本の社会を考えると、高齢化・少子化の中でこれからどのような社会が必要とされるのか、そうしたことを認識しながら、みなみ信州農業協同組合柿部会様や船方総合農場様の取組を抑えてでも、京丸園株式会社様の取組が天皇杯に最もふさわしいという評価になったと記憶しております。

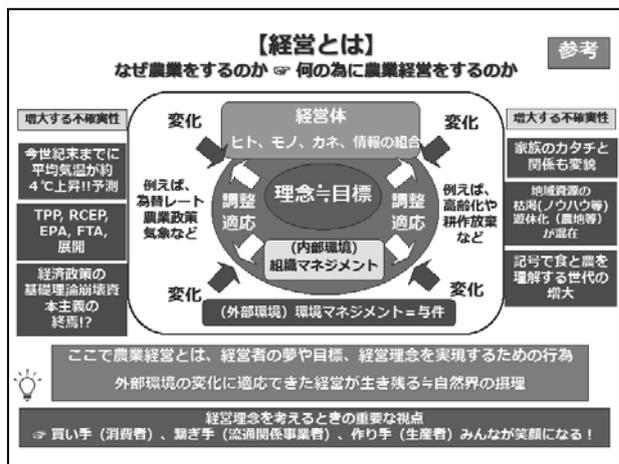
京丸園様の受賞の取組内容についてお話する前に、最後のスライドに参考の形でポンチ絵を準備させていただきました。このポンチ絵は、私が大学の1年生や2年生向けの農業経営学で、経営とは何かについて話す際に使っているスライドです。真ん中の緑色の部分が、いわゆる経営体として、ヒト、モノ、カネ、情報を保有している。真ん中に赤の白抜きで「理念≒目標」と書いてありますが、これが、経営者が実現したいこと、実現すべきこととなります。この理念や目標、夢を実現するために、自分

・三賞決定

天皇杯：京丸園株式会社（静岡県）  
 内閣総理大臣賞：みなみ信州農業協同組合柿部会（長野県）  
 日本農林漁業振興会会長賞：船方総合農場（山口県）

【令和元年度多角化経営部門天皇杯受賞理由】

・受賞者の取組の経過と経営の現況  
 平成16年に家族経営から法人経営に移行し、多様な人たちが活躍できる「ユニバーサル農業」を推進しており、100名の従業員のうち約25%が障がい者で、年齢層も18歳から82歳まで幅広い。また、全国初となる量産芽ねぎの水耕栽培やミニちんげん菜の周年量産、みつばの小型化など、付加価値の高い独自の商品開発を行い、収益性を確保するとともに、オリジナルブランドを確立している。



が保有している、ないしは外部から調達する資源を組み合わせることで経営活動を行う。ただし、経営を取り巻く外部には、経営に影響を与えるさまざまな要因があります。こうした要因の変化にしっかりと、資源を上手に調整しながら外部環境の変化に適応して、自分の理念や目標を実現していくことが優れた経営であると、学生には教えています。

その際に、一番下に「経営理念を考えるときの重要な視点」とあるように、経営理念を考えるとときに幾つかの重要な視点があるのですが、その一つが、消費者や流通関係事業者、生産者のことをここでは「買い手」、「繋ぎ手」、「作り手」と言っていますが、ここにかかわるすべての人が笑顔になることが大事であると教えています。

そのように考えていくと、本日の京丸園様が掲げている経営理念「笑顔創造」がつくりだすユニバーサル農業は、まさに私が講義で教えている「経営」を具現化している、その象徴的な取組であると私は評価しております。

そのことを踏まえて「受賞者の特色」をみていくと、1番目の特色は、経営理念『笑顔創造』を具体的な取組として形にあらわしている点です。京丸園様では、健常者のみならず障がい者や高齢者など様々な担い手、労働される方々が一緒に働く「ユニバーサル農業」を実現しております。

このスライドの下に、経営発展とは、必ずしも福祉と農業を足すだけではないと記載してありますが、そこが本日のポイントの一つだと思います。

特色の2点目は、東京と大阪の中間地点にある浜松という立地条件を活かしてオリジナルのブランド商品をつくりだしていることです。後ほど鈴木代表からご紹介があると思いますが、京丸園様では姫ネギ等のオリジナル商品の開発を通じて市場を創造しております。この点は高く評価されました。

3点目は、様々な背景を持っている従業員に合わせた作業環境——先ほど菱沼技術総括審議官もお話していたように、野菜の洗浄等も健常者だけではなく個々の障がい者に合わせた機器類を開発し、それによって通常の健常者と同じ水準の労働賃金を支払えるような、そういう環境整備を行っていることも、評価を高くした大変重要なポイントでした。

4点目は、「多様な人が活躍できる組織運営」で、ここでは心を耕す「心耕部の存在」と書きました。健常者のみならず障がいを持った方々を組織の中にきちんと位置づけ、心耕部の意味することが組織の内部にしっかりと浸透するような組織運営をしている点が非常に高く評価されました。

5番目の「データ駆動型経営と女性の活躍」については、鈴木代表の報告の中でいろいろと確認していただければと思います。

<p><b>・受賞者の特色</b></p> <p>① <u>経営理念「笑顔創造」の具現化「ユニバーサル農業」</u> ☞ その追求 ☞ 省無駄 ☞ 経営発展 ≠ 福祉 + 農業</p> <p>② <u>立地条件を活かしたオリジナル・ブランド商品（姫ネギなど）の確立と市場創造（販路開拓）</u></p> <p>③ <u>従業員に合わせた作業環境（機器等の開発）の整備</u> ☞ 労働生産性の改善 ☞ 適切な労働報酬の実現</p> <p>④ <u>多様な人が活躍できる組織運営</u> ☞ <u>心耕部の存在</u></p> <p>⑤ <u>データ駆動型経営と女性の活躍</u></p> <p><b>・普及性と今後の展開方向</b> GAPの実践により農業が多様な人たちの活躍する『場』となり、農業の活性化と経営強化となる仕組みを確立させるため、京丸園は今後、売上5億円規模、健常者60名、障がい者40名、男女比5：5、10歳代から90歳代が活躍できる経営体を目指している。</p>
---

今後の普及性と展開方向についてですが、今後はGAPを着実に実践しながら多様な人たちが活躍する場となり、農業の活性化と経営を強化する仕組みを確立したい。そして、売上5億円規模、健常者60名、障がい者40名程度の雇用を考えながら、男女比が半々、10代から90代まで活躍できる農業を展開していきたいとのことでした。恐らく京丸園様では、既にその目標に近づいているのではないかと考えておりますが、皆さんは、本日の鈴木代表の報告からたくさんの気づきを得られるのではないかと思います。

私からの選賞報告は以上で終わらせていただきます。（拍手）

○司会 伊藤先生、ありがとうございました。

次は業績発表です。業績発表は、昨年度天皇杯受賞の京丸園株式会社代表取締役の鈴木厚志様にお願いいたします。

**【業績発表】令和元年度（第58回）農林水産祭多角化経営部門  
天皇杯受賞 京丸園株式会社 代表取締役 鈴木 厚志**

改めまして、皆さん、こんにちは。ご紹介いただきました京丸園株式会社の鈴木厚志と申します。よろしくお願いたします。

昨年第58回の多角化経営部門で天皇杯をいただきまして、誠にありがとうございました。あれから、いただいた後すぐにコロナ禍が始まりまして、天皇杯をいただいたのがもう数年前のような形になってしまいましたが、きのう妻とも話をして、天皇杯をいただいたおかげでコロナ禍においても何とか気力が持ったねと。そうした意味で非常に厳しい状況ではありますが、一つの大きな励みになって、くじけずに、本日もこの場に立たせていただいたことを非常に感謝しております。ありがとうございます。

そうした意味で、どの辺が皆さんの役に立つかわかりませんが、事例を報告させていただいて、また、皆さんからもご意見を賜って、また発展させていきたいと思っておりますので、よろしくお願いたします。

どういう農園なのかということ、今日初めての方がほとんどだと思いますので、ニュースで紹介された映像がありますので、まずそれをご覧いただきたいと思っております。音が小さいかもしれませんが、耳をすまして聞いていただければと思います。

（動画上映）

**経営理念『笑顔創造』が作りだす  
ユニバーサル農業**



2020年12月15日  
京丸園株式会社  
代表取締役 鈴木厚志

どうもありがとうございました。

大体、どういう農園なのか、みんながどのように働いているのかということも見ていただけたのではないかと思います。

それでは、農場のもう少し細かなところを紹介させていただきます。

自己紹介になりますが、私は昭和39年生まれですので東京オリンピックの年に生まれています。来年、ぜひ何とか東京オリンピックを開催してほしいと思っている一人でもあります。

二十歳で就農しています。農業高校、農林短期大学校を優秀な成績でご卒業しております（笑）。これはきちんとっておかないと、どういう勉強をしてきた人が農業をしているのかがわからないといけないので付け加えさせていただきました。

農家の長男として生まれて、農家の長男が進むべき道を進んで就農したというタイプです。二十歳で就農しています。30歳のときに一つの大きな転機がありました。一つは農業経営を勉強し始めたことです。これからは、農業者ではなく農業経営者になるべきだということで、本日もいらして下さっていますが、静岡県西部農林事務所で経営戦略講座というものを開いてくださいます。その際、農業者のままではだめだ、これからは農業経営者になるべきだから経営を勉強しなさいという指導をいただきまして、そのときから経営の勉強を始めました。

そして、そのときに、障がいを持った人たちとの出合もありました。ですから、ちょうど30歳のときが、僕にすると、本当の自分の農業のスタートではないかと、今振り返ると思っているところです。特に経営者が考え続けなければいけないことは何なのかといったときに、一つは経営理念とは何なのか、何のために農業をするのか、そして、どういう農園にしたいか、また、どんな仲間とその農園を運営していくのか、この3つをずっと考え続けることが経営者の役目であると教わりまして、そのときに立てた経営理念が「笑顔創造」です。

この経営理念が固まったときに、自分がつくりたい農園の姿が大まかに見えました。そして、これからどういう仲間と農業を展開していくのかと。当時は、仲間といっても家族しかいなかったわけですから、仲間と言われても想像すらつきませんでした。しかし、ちょうどそのときに目の前にあらわれてくれたのが障がいを持った人たちだったということであると、自分としては運命的な出会いなのではないかと思いました。

その前にも、障がいを持った人たちがうちの農場に採用してほしいと面接に何人か来ていたことはあったのですが、僕の頭の中では、障がいを持った人たちは働けないと思いついていたので、障がいがあるとわかった時点で、無理だと思いますと、履歴書をすぐにその場で返していました。ですから、彼らに力をかしてくれと変化したことはすごく大きな

## 京丸園株式会社

経営の流れ

昭和39年生まれ（農家の長男13代目）

昭和60年 就農

平成7年 経営理念「笑顔創造」経営戦略講座参加

平成9年 障がい者の受け入れ開始

平成16年 京丸園株式会社を設立

平成23年 GAP導入準備開始

平成25年 JGAP認証220000014

平成29年 しずおか農林水産物認証第17154061号

令和元年 第58回農林水産祭 天皇杯受賞

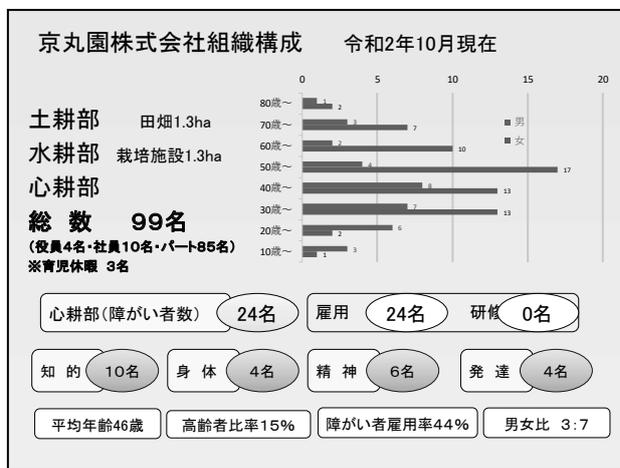


ことだったと思います。それが一つ、自分はどのような農園経営していきたいのかという絵が見えてから、彼らの力が必要であることに初めて気づいたような形になると思います。そうした意味では、経営という自分が目指す場所があるかないかによって、やることは大きく変わってくるのではないかということを実体験として思っているところです。

30歳のころに自分に決めたこととして、障がいを持った人たちを、ボランティア的な意味ではなくて、彼らをビジネスパートナーとして力を借りようということによって自分に課した課題は何かというと、どんなに大変でも1年に1人は雇用していこうということによって自分への課題にしました。

それが30歳のときで、今は56歳なのでそれから26年たったわけですが、どのような経営体になったかということ、当時、私が30歳のころは、おじいさん、おばあさん、父親、母親、僕、女房で家族6人に4人のパートさんがいたので10人の組織でしたが、そこに障がいを持った子に1人入ってもらいました。そこから26年たって、最新のデータで99名が働く農園になりました。

「農福連携」や「ユニバーサル農業」、また、「障がい者」という言葉を聞くと、皆さんはたぶん、心耕部の人数や、どういう障がいを持った人たちが働いているのか、「知的」、「身体」、「精神」、「発達」など下の欄に目が向くのではないかと思います。しかし、私的に言うと、ここにはあまり興味ありません。数字や障がいの種別には、自分が一番興味があるのは何かというと、こちらのグラフです。皆さんの資料の中にもあります。



僕が目指しているユニバーサル農業の核は何かと質問されたら、答える内容は決まっています、自分が目指すユニバーサル農業の姿は、「強い農業経営体をつくりたい」というだけです。別に障がい者雇用をしたいわけでもないし、女房に言わせると、世の中で一番冷たい男だという評価を受けるくらいの人間なので、そういった意味では福祉的な熱い思いも基本的にはありません。僕が一番力を入れたい部分、興味がある部分は、強い農業経営体をつくりたいということが答えです。

では、「強い農業経営体」とは何をもって強い農業経営体と言うのかという点がポイントになります。これはいろいろあっていいと思っていますが、私が考える「強い農業経営体」とは何かという問いに、僕は、「ワークバランスのとれた農園」ということを答えて持っています。では、「強い農業経営体」といいますが、そもそも農業の使命は何なのかと聞かれたら、自分は、農地と農業技術を次の世代に渡すことが大きなテーマだと思っています。ということは、その働き手が潤沢に次の世代まで労働力も一緒に渡してい

ないと、瞬間風速で強い産業をつくっても、農業としてはよろしくないと考えています。そうした意味で、次の世代に農地と技術を継承していくためには、人の部分、働き手の部分も潤沢に、年齢構成、男女比など多様な人たちが入り組む潤沢な労働力を確保することが、強い農業経営体の入り口だと思っています。

もっと言うと、やはり日本の農業を振り返ると、日本の農業が強かった時代があると思います。自分が捉える「農業が強かった時代」は昭和時代だと思います。では、なぜ日本の農業が強かったかという、僕の答えは、3世代が一致団結して家族経営で農業を回していたからだと思っています。高齢者もいる、若者もいる、子どもたちもいる、そういう家族が一つの目標に向かって一つの経営体として一致団結できるような場があった。それが日本の農業の強さだったのではないかと思います。

しかし、これから日本の農業を3世代が一緒に働く家族経営の農園を増やしましょうといっても、現代では難しいと思っています。それを農業法人という形、企業体として昔の強かった農業を再現できないかということが、自分の大きな狙いです。

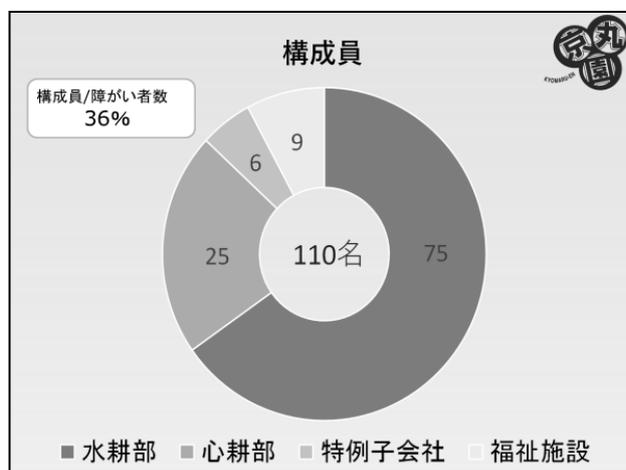
そのときに、「高齢者」は自分にとっては重要なキーワードになっています。知恵を持った人たち、技術を積み重ねてきた人たちと位置づけると、高齢者の人たちは重要なキーワードになります。その人たちが企業が雇用できるような状態にするためには一工夫必要になると思います。

では、どうするかというと、高齢者の人たちを雇用するために僕が考えた方法は、障がいを持った人たちに農場に来てもらって、そこで起こる課題を我々農業現場が解決していけば、障がいを持った人たちが働けるような現場をつくること、彼らが働けるということは高齢者も働きやすい、高齢者が働きやすいということは女性も働きやすいという図式、要はユニバーサルデザインの考え方を農業の中に用いることができれば、多様な人たちが参画できる、ワークバランスの整った経営体がつくりだせるのではないかとというのが、僕の考え方の根底にあります。

障がいを持った人たちを1年に1人来てもらおうと、必ずそこで問題が起きる。そのときに変化するのは、障がいを持った人たちに対して、君たちが頑張りなさいではなくて、我々農業現場がどうやって変えるのか、彼らが働けるように農業をどう変えるのかという課題に取り組めば、自分が目指す、多様な人たちが活躍できる農業現場が実現できるのではないかと。そうすれば、農地と技術を次の世代にしっかりと受け渡すことができるのではないかとというのが私の考え方です。

現実的に、26年たって、24名の障がいを持った人たちが働くと同時に、最高齢者が今84歳、一番下が15歳の方が働いてくれています。平均年齢は46歳、65歳以上の比率が15%。あと、障がい者雇用率は法定雇用率の換算になります。今、企業内での法定雇用率は2.2%ですが、うちの障がい者雇用率に換算すると44%になります。男女比は、去年までは6対4でしたが、女性がだいぶ力をつけてきて、女性活躍ではなくて男性活躍の時代になってもらわないと困るなというくらいになってきましたが、3対7という男女比です。こういう構成の農園が出来上がりましたという話です。

農場のほうをもう少し見てみると、実際には75名の健常者と25名の障がいを持った人たちの100名が実際に自社雇用しているメンバーですが、これだけではなくて、ほかに、特例子会社と作業委託契約を結んでいまして、企業連携もしています。その特例子会社から6名の障がいを持った人たちが毎日うちの農場に働きに来てもらっています。そして、地域にあ



る福祉施設、ここは重度の障がいがある子たちの施設ですが、3つの作業施設と契約して、そこから3人ずつなので計9名の障がいを持った人たちがうちの農場で毎日働いてくれています。ですから、合計110名のうち40名が何らかの障がいを持った人たちがうちの戦力となって、現在、農園が動いている形です。

生産している製品ですが、オリジナルブランドを生産して、こうと、姫ネギ、姫ミツバ、ミニチンゲン—姫チンゲンもあります、「姫シリーズ」ということでミニ野菜を多く生産しています。

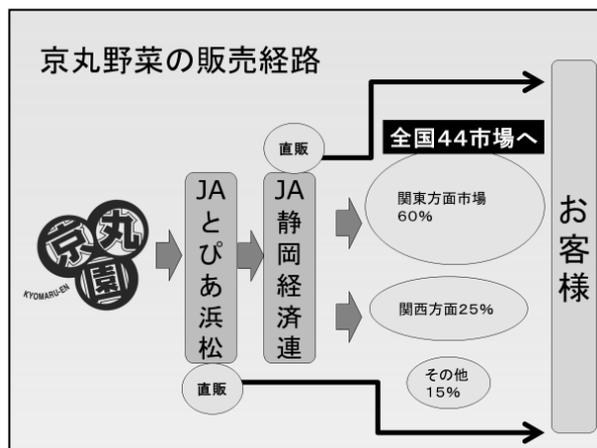
ときどき、トマトはつくりたくないのかなどの質問を受けます。なぜ緑色の葉ものしかつくりたくないのですかと質問があるので先にお答えすると、うちの女房の名前が「緑(みどり)」です(笑)。ですから、トマトをつくらうちの女房が怒るということもありまして、緑色のものしかつくりたくない自分に課した課題でもあります。(笑)



皆さんうそだと思っていると思いますが、本当の話です。これは、どれだけ妻を愛しているかという僕の表現にもなります(笑)。これは、半分は冗談ですが、半分は本気です。

もう一つの本当の理由として、普通は高く売れるもの、儲かりそうなものを作物選定するなど、自分たちの地域でできやすいものを生産するなどのことが作物選定の理由になっていくと思いますが、今、自分たちの農園は「ユニバーサル農園」というものを戦略の中に位置づけていこうと柱を立てると100人の労働力をフル活用することを前提とした商品開発をしていかないと、戦略がずれてしまうわけです。要は、トマトは、すごく忙しい時期と仕事がない時期があって極端です。となると、100人分の労働力が必要なときと要らないときがあっては困りますね。彼らに休んでいてくれと言うわけにもいかないので。そうすると、彼らの働きをフル活用するためには、終年計画生産ができるような品目を選定しないと、彼らの雇用を守れないということになってきます。そうした意味で言うと、葉物野菜のようなもの、もしくは水耕栽培で回転率の高いものをリンクさせることが、向いていることも含めて商品の選定をしています。今、ミニ野菜もありまして、うちの農場の回転率は、平均して15回転させることができます。これは自分たちの農業技術ではないかと思っています。

生産された製品は、全量が農協出荷になっています。自分たちの農協はJAとぴあ浜松という農協で、静岡県経済連を通して、



全国の44の市場に毎日終年出荷されていきます。関東方面が60%、関西方面が25%、その他が15%で、北は北海道から南は九州まで送ることができます。

浜松という位置は東京と大阪の中間地点ということもありまして、我々のところからは大阪市場にも出荷できるし、東京市場にも出荷し、名古屋にも出荷できるということで、立地の面でも恵まれているということもあります。それを最大限に有効活用させてもらった市場流通を利用しようということで、JAの力をかりて販路の開拓をしています。

商品的には、姫みつばがラーメンに人気で、こだわりのラーメン店のようなところに売られています。今まではラーメンというネギが定番だったと思いますが、今はミツバが載るようになってきました。



それから、うちの主力商品である姫ねぎです。芽ネギという分野になります。皆さん、芽ネギを食べたことがある方はいらっしゃいますか。——ありがとうございます。7割以上の方が食べていないかもしれないですね。

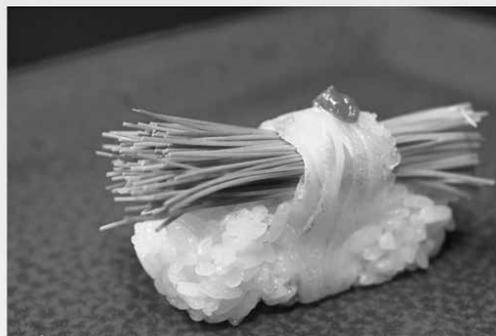
芽ネギは、お寿司のしめの一品とよく言われたり、口直しの食材と言われていますが、お寿司に使われる食材です。この芽ネギの部門で言うと、全国シェアの約7割をうちの農園が生産させてもらっています。簡単に言うと、ほかにつくっている人がいないというだけの話ですが。そういった意味で、ほかの農園でなかなか生産しづらいようなものなどを手がけることによって、自社ブランドを強化していく話です。

ミニちんげんなどはしゃぶしゃぶなどに使われまして、おしゃれな料理で言うと、バーニュカウダなどにも使われています。そうしたものに「魅せる野菜」というか、当然、食べておいしいのですが、料理というのは、出されてきたときの見た目の印象でおいしさが変わるといいます。そうしたところにインパクトを与えられるような野菜でありたいというのが、私たちの製品開発のコンセプトになっています。

そして、水耕部。うちの売上の99%は水耕野菜ですが、土耕部という部門も持っています。1%の売上にしかならないのですが、地域の田んぼや畑もしっかり守っていかなければいけないということで土耕部も持っています。

土耕部では、田んぼにアイガモを放して無農薬の米をつくることで、20年近く無農薬の米を栽培していたり、畑ではサツマイモなどを生産して、農地の保全、地域の保全をしていこうと展開しています。

### 『魅せる野菜』 姫ねぎ



### 『魅せる野菜』 ミニちんげん



本日、皆さんにぜひ紹介してもらいたいのが「ユニバーサル農園」です。今、全国的には「農福連携」という言葉が普及し始めまして、大きな動きになってきていることを実感しています。自分たちは、農福連携に少し制限をかけていくというか、福を絞ろうということで、「ユニバーサル農業」という言葉を使っています。農福連携ですが、その中のユニバーサル農業という位置づけで展開しています。農業という産業の中に福祉的なエッセンスを入れることによって、農業に化学変化を起こさせようという考え方です。農業という産業の中に福祉のエッセンス、障がいを持った人たちの労力が加わるわけですから、農業は必ず変わるはずだと。要は、具体的にどう変わるのかをきちんと検証しようというのがユニバーサル農業の考え方です。

ですから、福祉の人たちの知恵と労働力が入ったら必ず売上が伸びる、面積が拡大できる、ゆとりの時間が増えるなど、具体的に数値として成果をきちんと出そうということがユニバーサル農業の考え方になります。

目標としては、農業と福祉を融合させて新産業を創出できるようになりたいということです。私たちが目指すユニバーサル農園は、福祉のための農園ではなく、農業経営における幸せの追求を理念に置いて展開しています。

農業と福祉がいいよと言っても、イメージ的には皆さんが良いと言ってくれるのですが、どうすれば農業と福祉が融合して農業が変化できるのか、その道筋がなかなかないということで、2009年から、杉井保之先生という方の力をかりて、日本産業カウンセリング学会というところで学会発表を続けてきております。その取組を少し紹介させていただきます。

## ユニバーサル農園とは 農業＋福祉＝新産業創出

### ○基本的な考え方(事業理念)

「働く個人ごとに役割を持って、人との繋がりで、幸せを感じられる仕事づくりを目指します」

企業活動はすべて、人の幸せのためにあります。

正直に働き、品質の良い農産物を作り、お客様から仕事の評価を頂けること、そして結果として、利益とやりがいを生み出せることが、真の社会参加となります。

京丸園での働きが、関わる人々すべての人達の「喜びと安心と誇り」となれるような運営努力をしていきます。

私たちの目指すユニバーサル農園とは、福祉のための農園ではなく、「農業経営における幸せの追求」です。

## 日本産業カウンセリング学会 障がい者雇用とConstructive Living を活用したメンタルヘルスの取り組み

2009・2012・2011年  
杉井保之 オリジン・コーポレーション  
鈴木厚志 京丸園株式会社

まず、「農業」を広く捉えると何でもありの産業ですが、具体的に福祉の人たちから農業を作業分解してもらおうとこういう形になる。福祉の人たちにうちの農園を細分化してもらいましたら、こういう評価が出来上がりました。要は、うちの農園の中には、作業として一番簡単なものとして掃除・草取りがあったり、トレー・コンテナ洗いがあったり、段ボール組み立て、チンゲン菜定植と収穫など、農作業の工程がたくさんあります。この

**京丸ナビゲーションマップ**

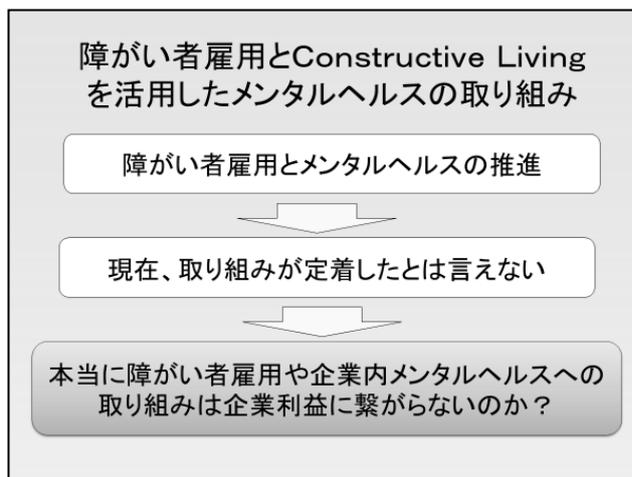
	作業	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4	レベル5	レベル6
1	掃除・草取り	汚れ判断・一人作業	一定作業量可	虫トラロー可			
2	トレー・コンテナ洗い	汚れ判断・一人作業	洗浄機使用可	質・量			
3	段ボール組み立て		作業手順	正確・量			
4	ちんげん菜定植		立作業	正確・量	苗の品質区別		
5	ちんげん菜収穫			刃物使用	正確・箱詰め	品質変化対応	目標収穫量
6	姫みつば下葉とり				正確作業	品質変化対応	目標量対応

工程には、簡単なものから難しいものまでレベルがあります。これが、福祉の人たちが自分たちの農業を見たときの農業の姿です。僕らは、農業というものは一人で全部するから、経験と勘で何でもありだという形と言えますが、農業を知らない福祉の人たちの視点から見ると、農業はこういうことですねと図式化してくれました。これができるといういろいろな人たちの力をかりる一つのスタートアップになるのではないかとということで、皆さんに紹介させてもらっています。

うちの農場で一番簡単な仕事は何ですかと聞かれたら、僕はこれを見てすぐに答えることができます。うちの農場で一番簡単なことは掃除・草取りです、うちの農場で受け入れられる人たちのレベルがあります、という説明をさせてもらいます。まず、1人で作業できないと困ります。うちは福祉施設ではないので、一人にしてお

くとどこかに行ってしまうような子は、もう少し福祉施設のほうで勉強してきてくださいとお断りすることができます。また、汚れの判断というのは、野菜と草が一緒に生えていたときに、野菜の苗も抜かれてしまうと困りますね。ですから、野菜と草の判断がつく子というレベル。そういう子であれば、遅くてもいいから、そういう子であればうちの農場で受け入れられますよということが、返事がきちんと返せる。できそうもないなということで帰すのではなくて、やってみてください、これはできますね、これはできませんねということ、きちんと○×で判断できるような仕組みに農業を変えることによって、多様な人たちが農業現場に入ってもらえるようになるだろうと。

そして、最初は低いレベルだったかもしれないけれども、半年後までに3-3というレベルまで育てようという目標も立てます。これは福祉の分野で言うと支援計画という考え



方になります。障がいを持った人たちをしっかりと育てていくという考え方が福祉にはあります。それを農業現場の中に具体的に持ち込むと、1-1レベルだった子にに来てもらったけれども、半年後までには3-3レベルまで、段ボール組み立てがしっかりできるようになるまで育てよう、それを丁寧に教えようという目標を立てれば、みんながそれを共有して育てることができます。そうしたものを、一人一人に合ったメニューを、こうしたナビゲーションマップを使って指導していくということを実践しています。

ナビゲーションマップを使った成果としては、今、25人中8人は最低賃金の除外申請を出させてもらっています。要は、最低賃金に満たない能力の人たちですが、うちの農場に来る人たちのレベルは、2008年に静岡件が720円だったころに、400円台の数字がつく能力しかないということです。ざっくり言うと、半分くらいの能力しかない子たちがうちの農場に来ているということです。一時は最低賃金の除外をさせてもらうけれども、この子たちを、先ほどのナビゲーションマップを使ってきちんと育てるとどうなるのかというのが我々のテーマです。

それを実施してみたところ、時間は確かにかかっているけれども、5年、7年という年月をかけて、低いレベルの子たちがこのように上げられているという成果が今はあらわれるようになってきました。要は、低いゾーンの子たちは、一般企業の障がい者枠では雇ってもらえないようなレベルの子たちで、福祉施設にいるような子たちだけど、この子たちに農業現場に来てもらってきちんと育てれば、ほかの人たちと変わらないような人たちに育てることもできることが見えてきました。これをユニバーサル農業の中で広めていくことができれば、福祉施設にいるような子たちを産業界のほうに引き上げることができるのではないかとというのが我々の考えです。

では、そういう人たちに来てもらって、経営はどうなのかという話です。多くの人たちは、障がいを持った人たちはビジネスにおいてリスクであると捉えるほうが多いです。しかし、本当に彼らがビジネスにおいてリスクかどうかを検証した人はほとんどいないと思います。障がい者雇用を積極的に進めたら倒産したという会社があるかと言われると、僕はあまり聞いたことがないです。

そう考えると、実際にうちの農場はどうだったかという、1年に1人ずつ雇用してきたのですが、同時に売上を伸ばせています。障がいを持った人たちが増えていったら売上が減って行って赤字になったというのであれば、障がいを持った子たちがリスクであると言ってもいいかもしれないけれども、一緒に上げられたということは、やり方があるのではないかと。もしかしたら、農



業という産業の中に、彼らを育てる、もしくは、彼らの力があるから農業が強くなるというヒントがきっとあるのではないかと今は思っています。

2020年はコロナの影響を強く受けまして非常に大変なところですが、何とかここで止まってくれたと言ったほうがいいかもしれません。少し下げてしまいましたが、何とかまた違う形で、来年、再来年には戻していきたいというのが現在の実態です。

ユニバーサル農業の天皇杯をいただいたのですが、その前に、うちの農場ではGAPの普及大賞というものをいただいています。そのときに、GAPの中で、障がい者や高齢者とともに成長するイノベーションの取組についてGAPで評価していただきました。これは、我々からすると非常におもしろいというか、うれしい表彰でした。

そもそもGAPとは何なのかといったときに、多くの農家の人たちは、GAPの認証を取ることを目的にしてしまう人が多いのですが、そうではなく、よりよい農業経営を実現する取組のことをGAPと言うというGAPの原点に戻ってみると、僕らもこれを目的に障がいを持った人たちにかかわってもらったわけですね。そうになると、GAPというものはユニバーサル農業の考え方とまるきり同じであることがわかりました。

そうした意味で、ユニバーサル農業を展開していくと、GAPが取得できるような農園になっていく。同時に、GAPを推進していく農場はユニバーサル農業ができるような農園になるという意味でもある話だと僕は思っています。



## GAP=ユニバーサル農業

### GAPとは？

Good Agricultural Practice  
農業生産工程管理

食品安全、環境保全、労働安全等の持続可能性を確保するための生産工程管理の取組

**より良い農業経営を実現する取組！**

ユニバーサル農業という考え方はオランダから持ってきた考え方で、オランダにはケアファームという一つの確立された福祉農園の姿が既にあります。毎年、オランダに行って調査させてもらっているのですが、これはオランダのケアファームです。いろいろなケアファームがある中で、鉢物農家の人たちが、障がいを持った人たち、特に重度の子たちをケアする農園でもあるので、非常にきれいな農園です。



毎年、僕らはここに調査に行かせてもらって、インタビューをさせてもらっています。この農園にどういうことをインタビューしているかという、オーナーに、重度の子たち、そのままでは働けない子たちが来るわけで、その子たちに、最初にどういう農業のやり方をしますかと質問する、その答えを聞きたくて行っています。そうすると、そのオーナーは、「ちょっと来い。おまえにも教えてやるよ」と言って連れていかれると、この作業場の中がこうなっています。



すごくないですか。ここは、重度の障がいを持った子たちが作業をする作業場です。オランダのケアファームのオーナーたちが言うのは、障がいを持った子たちに農業を教える際に最も大事ことはこれだと。使ったものをきちんともとに戻す。きれいにして、あった場所に戻す。こういうところから農業を教えないと、良い農業はできないと教えてくれました。これはなかなか真髓ではないかと思います。僕はついつい、技術だ何だ、畑で何トン収穫するんだと。それが技術だと言うけど、いやいや、農業というものは、もう一度こういう5S的なところ、使ったものをきちんともとに戻す、きれいに整理整頓するような作業場など、そうしたところをきめ細かく対応していく農園が強くなっていくのではないかと考えると、非常に重要なキーワードを福祉の人たちはやはり知っているのだなと感じました。

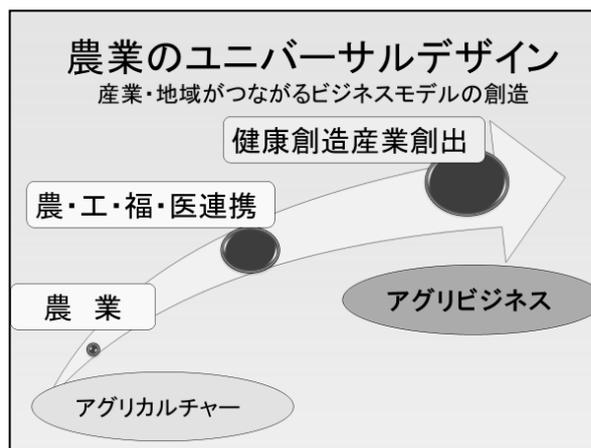
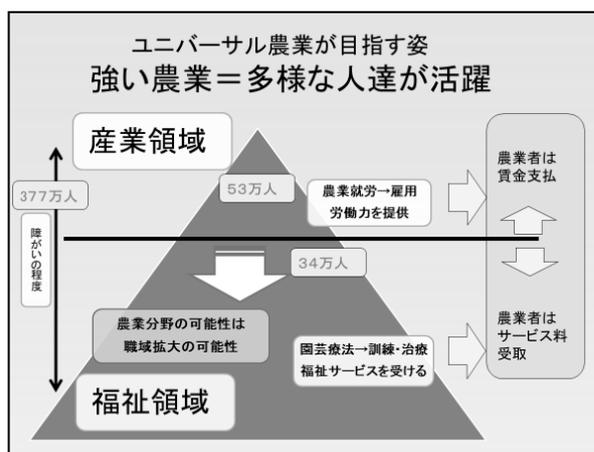
ここのスコップなども展示物ではなくて、使ったものを毎回きちんときれいにして、あった場所に戻すということを彼らにしっかり教える。これができるようになった後に、種まきや草取りなどを教えていくようです。これはすごいと思いました。

今、働ける障がい者は全国で約 377 万人いると言われています。そのうち企業に所属して就労している障がいを持った人たちが 53 万人いる。福祉就労している人たちが 34 万人いると言われています。横の黒いラインは何かというと、障がいを持った人たちが履歴書を書いて企業に持って行って、採用されれば上、落ちれば下ということが図式の中にあらわされています。要は、働けるか、働けないかの黒い一線があるというのが実態です。

今、ユニバーサル農業や農福連携の可能性はどこを見ているかということ、下のゾーンの子たちを、農業という産業の中に引き

上げることができれば、福祉的な部分でも価値があるし、農業としても、人数が要るわけですから大きな価値になるのではないかと思います。働ける障がい者のゾーンの人たちが欲しいというのではなくて、今、福祉のほうでお世話になっているような人たちを農業分野に引き上げることに価値があるのではないかということが、農福連携の中で、今、テーマになっているというか、注目すべき点ではないかと我々は捉えています。

それが実現していくと、今まで農業はアグリカルチャーとして、文化としての農業のような位置づけが、きちんとアグリビジネスとして成り立つ。要は、産業界として、障がいを持った人たちがきちんと雇用する、そうしたモデルになるのではないか。もしくは、農業という産業から健康創造産業に位置づけを変えていけるのではないかということも、徐々に夢が湧くようになってきました。



ユニバーサル農業という農福連携のひろがり、また、ユニバーサル農業を農業経営の中の戦略に位置づけることが、これからは自分にとって楽しみになってきたと思います。

皆さん方からもご指摘やご意見をいただいてブラッシュアップしていきたいと思いますので、この後も、ぜひよろしくお願ひしたいと思います。

本日はどうもありがとうございました。（拍手）

○司会 鈴木様、どうもありがとうございました。

ここで10分間の休憩としますが、これまでのお話でご質問などあろうかと思ひます。配布資料の中に質問用紙を入れておりますので、質問がある方は、記入いただき、入り口の右側に受入れ箱へお入れ下さい。後ほどパネルディスカッションの中で、整理してお答えいただくようにいたします。

再開は14時40分といたします。それまでにご着席下さい。

（ 休 憩 ）

○司会 再開いたします。

これからはパネルディスカッションです。進行は、コーディネーターを伊藤先生にお願いいたします。

### 【パネルディスカッション】

コーディネーター 農林水産祭中央審査委員会経営分科会主査 伊藤 房雄

○伊藤（コーディネーター） それでは、これよりパネルディスカッションを始めます。

私はコーディネーターを務めさせていただきますが、できるだけ私は発言しないようにして、報告していただいた鈴木社長ほかパネラーの3名から、いろいろと貴重な情報をご提案していただければと思っております。

本日のパネラーは、皆様のお手元にも資料があるかと思ひます。

発表していただいた京丸園株式会社の鈴木厚志社長です。（拍手）

コメンテーターとしては、皆さんから向かって左側から、東京農業大学の原教授です。（拍手）

続きまして、JA共済総合研究所の濱田主席研究員です。（拍手）

静岡県西部農林事務所の技監をされている村松様です。（拍手）

それではまず3名のコメンテーターに、自己紹介を交えながら、鈴木代表のプレゼンテーションを聞いてどのような感想をお持ちになったのか、おひとり10分程度でお話願ひます。その後で鈴木代表から回答していただきます。フロアからは、お二人から質問が出

ております。後ほどフロアからまた質問を受け付けようと思いますので、よろしくお願ひ  
します。

それでは、最初に原先生からコメントをお願いします。

○原（コメンテーター） 皆様、こんにちは。ご紹介いただきました東京農業大学の原と  
申します。

私が今日この場に座らせていただいておりますのは、京丸園の鈴木様が受賞なさいまし  
た農林水産祭の中央審査委員会の委員を昨年まで務めていましたためです。京丸園さんへ  
昨年9月にほかのメンバーとともに伺いしまして、いろいろと経営内容を見せていただ  
いたことが、この場にいる理由です。そういう意味では、ユニバーサル農業の専門でもあ  
りません。私も、昨年伺いする前にも、京丸園さんは大変有名ですので、お名前はよく  
存じておりまして、大変興味も持っておりまして、初めてチャンスをいただいて浜松へお  
伺いしました。そのときの感想も、今日の話に含めて申し上げたいと思います。

一つは、先ほどいろいろなスライドの写真をを見せていただいた中にもあったのですが、  
京丸園さんは、浜松市の市街地といいますか、住宅や、たぶん少し工場などもあるような  
場所に立地してはまして、山間地などの場所ではありません。それまでは、私の少ない経  
験として、先ほど少しお話が出ていました園芸療法関係の試みをなさっている方には幾つ  
かお話を聞いた経験も、だいぶ大昔ですが、ありました。その中で、障がいがある方にと  
っての農業を考えると、園芸療法的な発想というか、そういう視点しか恐らく持って  
いなかったのではないかと、今からするとそう思います。

園芸療法の中でも、障がい者に限らず、例えば高齢者や病気をお持ちの方にとって、農  
業がなぜ良いのかという発想があったと思います。それは、例えば風光明媚な畑など、戸  
外にすることが健康に及ぼす影響として、美しい山が見えて、木々などで季節を感じるこ  
とができる、風が吹いていくといったようなことがプラスになる。あるいは、野菜などの  
農産物というか、植物はどんどん育っていくもので、そういう生命力のようなものと作業  
を通じて対話することが、障がいをお持ちの方や高齢者にとってもストレスの解消にも役  
立つという視点があったと思います。

そういう観点からすると、京丸園さんに伺って思ったことは、ここはそうではなくてビ  
ジネスなのだという部分を感じました。それは、ほとんどの作業はハウス内や作業所の中  
で行われていると思いますし、非常に綿密に分けられた作業をされている。また、出荷計  
画などものすごく綿密な計画を立てられて展開していらっしゃるというビジネスの側面を  
を見せていただいたことで、なるほど、こういうふうにしなければ雇用として考えていくこ  
とはできないのだな、そのことの意義が大きいと改めて思いました。

京丸園さんというと障がい者のイメージが強かったのですが、先ほど見た資料にもあり  
ましたように、高齢の方もたくさん雇用されていることの意義も非常に大きいと思いま  
した。高齢の方は、都市部に立地していることもありまして、比較的近隣の方が働いていら

っしやる。先ほど質問しましたら、ご自分から、もうそろそろ無理だから辞めたいと言いつたされるまでは何とか続けてもらえるように、いろいろな配慮をなさっているとのことでした。そういう部分も、さすがユニバーサル農業———どういう人にも、その能力や適性に合った仕事があるという部分が非常に大きなことと思った次第です。

私自身のことを申しますと、女性の農業者の地位などを専門にしています。例えば、農業法人に勤める従業員が女性であるか、男性であるかということ、この人にはこういう仕事が合っているだろうということ、先入観で、男性にはこの仕事、女性にはこの仕事ということが多いのではないかと思います。しかし、京丸園さんでは、ご本人の適性と本人の意欲や意思で仕事内容を考えていらっしゃる点が非常に大きいように思います。

能力や適性とは何なのか、効率とは何なのかを強く突き詰めていくと、本当に一握りの、誰が見ても優秀だという人しか働けない社会になってしまうのではないかと。それこそ AI だけが働く社会になってしまうのではないかと考えると、そうではなくて、それぞれの適性に合わせた仕事ができることは、京丸園さん内部だけではなくて、私たちが社会全体を考える際にものすごく大事な視点ではないかと考える次第です。

それは確かに、もっとたくさん働けるとか、重いものを運べるとか、そういう人がいたほうがいいのかもかもしれないけれども、そんなことを言っごく一部の人だけが働く社会にしていっていいのかを、京丸園さんのお仕事の挑戦は、我々に考える必要性を迫っらっしやるのではないかと考えています。

先ほど奥様のお話も出ていましたが、本日はお見えになっていなくて残念です。私どもが伺いました際には、ご夫妻それぞれの立場からのご説明や、短時間でしたが、いろいろな現場を見せてくださって、そういう意味では、社長がお一人で運営していらっしゃるわけではなくて、そういう奥様の視点が活かされている点も京丸園さんのすばらしい点ではないかと感じました。

ということで、昨年伺った際の感想も含めてお話しさせていただきました。

○伊藤(コーディネーター) ありがとうございます。

続きまして、JA 共済総研の濱田様、よろしくお願ひします。

○濱田(コメンテーター) ご紹介いただきました濱田です。

鈴木さん、まずはおめでとうござひます。鈴木さんとの出会いは、たぶん 12~13 年前か、あのころ、「ユニバーサル園芸」ということをおっしやっていたころからの出会いで、もう相当長くお付き合いしてござひまして、二人とも白髪が増えたかと思ったら、鈴木さんはそれほど増えていなくて僕のほうが増えているんですけど。奥様の緑さんとも、オランダのケアファームと一緒にござひたりして、ご夫婦と交流させてござひてござひます。

今回、ここでの賞は、私はすごく意味がある賞だと思ってござひます。それはなぜかという、農福連携というは、どちらかというは福祉の世界を中心に今までは広がってござひました。そういう中で、農福連携には幾つかパターンがござひますが、その中の一つの大きなモデル

の形がユニバーサル農業（ユニバーサル農業）です。それが農業分野で表彰される。しかも、1番ですからね。これはすごいなと。僕は大喜びしてしまいます。人ごとではなくて自分ごとのようにうれしいですけど、そういう意味で、そこまで展開してこられたことは、鈴木さんのご家族のすごい力ですし、あるいは、それを支えた静岡県や浜松市の行政の方々、あるいは、福祉の関係者や学校の先生などいろいろと関係していただいた方のそういう力もあってここまでできたのかなと思います。しかし、何より、鈴木さんのいつもの行動力と発想力たるや凄いものがあるって、今の農作業の請負のようなことの走りも鈴木さんが考えるなど、本当にすばらしいのです。また農業者としてもすばらしい方だと本当に尊敬しております。

農福連携というのは、大きく3つに分かれます。1つ目は、鈴木さんのように、農業者が障がい者を中心に雇用していくモデル（雇用型）。2つ目は、障がい者の事業所が自分のところの仕事として農業に取り組む形。これを私は事業所型と言っています。3つ目は、双方のものがあって、忙しいときの農作業を、農業の方が障がい者の事業所に委託するというモデル（受委託型）があります。鈴木さんのところは、そのうちの2つを展開しており、特例子会社と地域の福祉の事業所に仕事をお願いしている、そして雇用している。そういう形で展開していらっしゃいます。

でも、農業者が障がい者を雇用することはなかなか難しいのですが、それにもかかわらずここまで売上を伸ばして、継続して、しかも拡大までしてきたことは、本当にすごいです。また農業の新しい形を鈴木さんは示されたと思います。今まで経験値で実施してきたこともきちんと見える化した。そうすれば、農業をもっと展開できることも示したと思います。そういう意味では、鈴木さんのところから、福祉の分野にとっても、農業分野にとっても多くの学びがあると思っております。

一方、日本の農福連携の現状というか、全体的なお話をさせていただきますと、昨年度、内閣府に農福連携等推進会議というものが立ち上がりました。その際にも京丸園は有識者として招聘されていたのですが、その2カ月後に、農福連携等推進ビジョンというものが掲げられまして、政府として、この農福連携を今後5年間進めていくことを大きく掲げて、そこには、内閣府、農水省、厚労省、文部科学省、法務省が入って取組を進めるとされました。そういう意味で、国全体として農福連携を進めていくと。しかも、去年の「食料・農業・農村白書」に初めて「農福連携」という言葉が特集として組まれて、農水省としても大きく取り組んでいくとしております。

しかも、うれしいことがありまして、農林水産省に農福連携の部屋を設けてほしいと、ずうっと末松次官に要望していたのですが、ついに設置される方向になりました。ですので、農福連携事業はずっと続きます、組織が再編されない限り。最近、僕は厚生労働省に行ったのですが、この間も官房長のところに行きまして、農水省が設置したから厚労省も設置しませんかと話をしました。でも、そういうことを言っていると本当に設けてくれた

りするかも知れません。そういう意味では、国としてもバックアップ体制を整えてきてくれています。

さらに、生産した物を評価する――これは障がい者が生産した物ですよということで、昨年ノウフク JAS という規格を農林水産省は設立してくれました。これによって、障がい者が生産した農産物が日本農林規格として認証されることになりました。実は、これは農福連携で生産した食材（ノウフク生鮮食品）を使って加工したのもノウフク加工食品として認証できます。ノウフク JAS をつくった目的は、農福連携が継続的に進み、きちんと自立していくものになる。またいわゆる障がい者が生産したから同情で買ってこれというの嫌で、良い物を障がい者が生産しましたのでどうぞ、そういう付加価値の高いものとして広げるためにノウフク JAS をつくっていただきました。

あと、ノウフク・アワードということで、2021年3月に全国表彰という形で表彰します。募集期間は終わってしまったのですが、全国の特例子会社、農業高校も応募していたかと思えます。また、障がい者の事業所や農家、農業法人、いろいろなところが応募しています。これまでの取組について、みんなで表彰していこう、あるいは、その取組をみんなで広げていこうという動きになっています。そういうことが国の動きとしてあります。今までの農福連携の到達段階は、どちらかという福祉関係で広がってききましたが、次の段階は農業関係に広がってほしいです。そういう中で、昨年、全中、全農が、3カ年計画で農福連携に取り組むとしました。先々週も久しぶりに全農の前理事長とお会いしたら、「濱田さん、これいけるね」と言ってくれました。そういうことで、農業界が動き始めた。そして、今年6月には全中が農福連携の方針を出しました。つまり、行こうよという形に仕上がった。あとは、農業者の方に福祉との連携した取組をもっと知っていただきたいと思っています。

そういう意味では、本日のこの会場にいろいろな団体の方がいらして、そういう団体を通じて、ぜひ農業と福祉のこの取組を広げていただきたいと思えます。最近、団体として僕とよくお付き合いがあるのは中央畜産会ですが、その繋がりから豚、鶏、牛、いろいろなところの雑誌に書いてくれという依頼が来ています。これからもぜひ皆さんのお力をお借りして、農福連携あるいはユニバーサル農業というものを通じて農業を支えていく、あるいは、いろいろな方たちが農業の現場で働ける、そうしたものをつくっていただければと思います。

○伊藤(コーディネーター) ありがとうございます。

濱田さんは、農福連携の取組を研究している第一人者と私は思っております。その濱田さんから、国を挙げて農福連携の様々な取組が今後大きく拡大していきそうだとのお話がありました。このパネルディスカッションの後半では、そのためには何が必要なのかという議論もしていきたいと思えます。

続きまして、静岡県の村松様です。村松様からは、京丸園様がこのような展開を進める上で、行政などの関係機関や関係団体からどのような支援がなされてきたのか、そういう視点からコメントしていただければと思います。

それでは、村松様、よろしくお願いします。

○村松(コメンテーター) 初めまして。静岡県西部農林事務所企画経営課の村松と申します。どうぞよろしくお願いします。

まず自己紹介です。私は今、農林事務所の職員と申しましたが、静岡県内には7つの農林事務所がありまして、私どもの西部農林事務所は静岡県の西の端、湖西市、鈴木社長がいらっしゃる浜松市、この2市を管轄しています。静岡県は、浜松や磐田地区は農業生産が盛んで、私どもの農林事務所においても、県の農業算出額の27%を占めています。その中でも、野菜、畜産、みかん、花きなど、お茶と米以外は県の中でもかなりウエートの高い地域です。

よく浜松を中心とした西部地域は、かつての遠江国（とおとうみのくに）で遠州地方と言われていますが、この地域の人柄を示す「やらまいか精神」という言葉があります。これは、やってみようか、やろうぜ、そういうことを意味しており、新しいことに積極的にチャレンジする様子をあらわした言葉です。鈴木社長については、まさしく「やらまいか精神」で、これまで様々なことに取り組みされてきたと思っています。

鈴木社長については、今回の受賞の対象となった農福連携だけではなくて、様々な場面でリーダーとしてご活躍いただき、特に若い農業者の目標となっており、事務所主催の研修会等でも講師として活躍していただいています。

冒頭の動画は、今年の静岡県の農業経営士会の研修会で、他県で言えば指導農業士などの言い方をされていると思いますが、経営士会の総会の折に話をご披露いただきました。また、今年の経営戦略講座の講師として、いかに経営に夢を持って展開していくかということで、1年間、講師をお務めいただきました。これを見て、自分もやってやろうと若い担い手が浜松でも増えています。

鈴木社長の農福連携の取組について、現場レベルで行政の支援という言葉がありましたが、まず、私どもから見て、ここがポイントだということのを幾つか紹介したいと思います。

まず1つ目は、私ども農業改良普及指導の現場で、京丸園さんを見たときに、計画や目標がきちんとしています。「笑顔創造」というご紹介がありましたが、農業経営を通じていかに明るい職場をつくっていくかという点に取り組みされてきました。それが共有されている。現場を見ると従業員さんも相当な規模ですが、経営理念があり、社内で人を使う仕組みができていて、チンゲンサイ、芽ネギ、ミツバの3部門、それに調整場を含めて従業員さんがリーダーとなり、きちんと会社の方針にのっとって指導できる体制ができていることも特筆すべき点かと思っています。

2つ目は、農作業について、各作業が分解、マニュアル化されている点があると思います。これによって、先ほど、福祉の方から指示の仕方がこれではいけないというエピソードがあったと思いますが、農業の世界は見て覚えるという面がありますが、作業を細かく分解出来ているから、ナビゲーションマップを見ても、これは使えるという感覚になっていくのではないかと考えています。

同じような話で、農外から農業に新規参入して研修を受けようという方が農業技術をいかに覚えてもらうかというときに、見て覚える、体で覚えるような面があります。これは同じ家の中でも同じで、親父さんがいて、息子に「このとおりにやればいい」と言う話。そこら辺、もう少し作業を分析して、なぜそういうことをしなければいけないのかということをもう少し詰めていけば、さらに新規就農する場合の技術の習得や親子間での技術の習得、経営の継承などがスムーズになっていく。そのためにすごく参考になると思いながら聞かせていただいた次第です。

農福連携については、農業の側から見ると労働力の確保、特に私どもの西部、浜松市は農業も盛んですが、工業の都市です。今は景気がこういう状況ですが、景気のいい時期はなかなか人が集まらないという課題があります。人を確保するかといったときに、こうした手法もぜひ取り組まなければいけないと思います。福祉の立場から見れば、当然、就労の場の確保ということで、今後ますます重要な取組になっていくと思います。

そうしたときに、どういう形で現場において進めていくべきかという、まず農家の意識を変えることだと考えています。そのため、西部の場合、浜松市には農福連携に関する研究会がありますので、そうしたところと連携して、研修会やセミナー等を開催し、社長からも話をさせていただいて、認識を高めています。

あとは、一気に踏み込むことはなかなか大変ですので、国の事業を使って、いわゆる「お試しノウフク」をやってみようかといったときに、お試しに実施して見て、どこに問題があるのか、どこを改善すべきか、試験的にそういう取組を行い、これならいけるぞとなると正式に使っていく。その前後には、コンサルタントを派遣して、お互いの問題点等について助言する。そうしたところで、現場の普及指導員が両者を取り次ぎ支援しています。

最後に、今日のお話を聞いて、これが最も重要だと思ったことは、そういう制度的なものを活用して進めていくこともそうですが、もう少し、すそ野を広げるという言い方が合っているかどうかわかりませんが、農家の場合、作業がマニュアル化されていないというお話がありました。例えば、今、生産性を上げなければいけないといったときに、どこを具体的に改善するか突き詰めていくと、やはり自分がやっている作業を分解して、これは本当に必要なのか、なぜなのかという点を突き詰めていくことが必要ではないかと思っています。

そういうことで、一昨年前から、生産改善の一つの手段として、5Sの勉強会や専門家を現場に派遣して、5Sに関する現場での指導・助言をしています。5Sがどうして農福連携につながるのかという、鈴木社長のオランダのお話のように、まずはそこから入るこ

とによって、自分の現場を改善していき、その結果として障がいがある方を受け入れる下地をつくっていく。いきなり農福連携とはハードルが高いと思いますので、そういう形での誘導、そういうことに関心を持つ農家を一人でも増やしていくことが重要ではないかと思っています。

○伊藤(コーディネーター) ありがとうございます。

3名のコメントーターからは、それぞれご自身の専門の立場から、鈴木社長の報告に対する感想やご意見を出していただきました。

これからいろいろ議論できると思いますが、鈴木社長には、これまでこういう取組をしたけれども、今後農福連携やユニバーサル農業が広く普及していくために、どういうことに取り組んだらよいのか、またどういった点に気をつける必要があるのか、等々のお話をいただいて、それからまたパネラーの方々からご意見を出していただければと思います。

その前に、休憩時間中にフロアの2人から質問が出ております。一人は、森林研究整備機構森林整備センターのサカモト様からです。鈴木社長の報告の中に売上の推移はあったが生産数量が示されていなかったのを教えていただきたいとの内容です。

もうお一人は、宮城県東京事務所のマチ様からです。県の立場から、農業経営の転機となった静岡県の経営戦略講座についての質問です。静岡県は人づくりが非常に上手だと思います。今年度の農林水産祭でも、女性の活躍部門ですが、静岡県に新規就農して大変優れた成果を出している栗本めぐみさんが受賞されています。栗本さんも静岡県の様々な講座やセミナーを受講して、さらに地元の指導農業士の方々からも技術指導を受けている。鈴木社長はその辺についてどのようにお考えなのか、お話していただきたいと思います。マチ様からは、講座を受講して特に印象に残っているキーワードがあれば、それについても教えてくださいとのことでした。

マチ様から、もう一つ質問がありました。障がいがある方を雇用する際に面接があるとするれば、どういった点を重視していますか、ということです。

先にフロアのお二人のご質問にお答えをいただいて、その後でユニバーサル農業や農福連携が広く広まっていくための条件などについてお話していただければと思います。

○鈴木(業績発表者) 改めまして、よろしく申し上げます。

ご質問ですが、数量的なほうは、普通はキロ単位ですが、私どもではキロ換算はしてなくて袋数や本数、1本いくらという単価設定になっています。ミツバで言うと、年間300万本くらいの出荷量です。ネギは1パックで計算するのですが、日量が約6,000パックです。先ほど全国で約7割のシェアと言いましたが、それが1日6,000パック×250日がネギの出荷量になります。チンゲン菜は1日に2万5,000本生産しているので、2万5,000×250日という量になります。面積としては1.3haの施設で生産していますので、年間15回転させるという意味で言うと、皆さん、イメージできるかどうか分かりませんが、1.3ha

で約4億円の売上があることから、単位面積当たりでは結構高い数字になると思います。その理由が、ミニ野菜であり、高回転させている今の数量との関係性の中で、売上という流れになっております。伸びてきたのは、面積拡大しながら伸びてきたという形になっております。

次に、戦略講座の内容について印象深かったところのお答えですが、先ほども言ったように、これから農業者では食べていけない、農業経営者にならなければいけないという言葉は大きなインパクトがありました。この間の戦略講座で若い人たちにも、それはまた僕の言葉で伝えさせてもらった、一番伝えたかったことです。

そうすると、では「経営」とは何なのかという質問があります。僕も講師先生に聞きました。経営者になるということ、そもそも「経営」とは何ですかと質問したら、その先生は答えてくれました。「経営とは逆算だよ」と。要は、経営というのは、ゴールを先に決めることだと説明してくれました。それで僕は、「ああ、そうか」と。自分は、日々種をまき、日々作業をして、ゴールを決めずに日々の種まきをして毎日の作業に追われていた。でも、経営をするということは、こうなりたいというゴールを決めるから、どうしたらそこに行けるのかと考えることが経営だということが、僕の中にストーンと落ちてきて、それをうまくこれから農業者の人たちに、経営とは何なのかをストレートに簡単に伝えられるようにしたいと思っています。

そうした意味では、経営者は、理念、戦略、戦術を常に考え続けなさいと。理念も、一回つくったからもういいのではなくて、時代の流れに合わせて、今の理念が本当に正しいのかどうかということは検証し続けなければいけないということも、そのときに教わった内容です。経営というと、農業者はどうしても数字をイメージするし、僕は経営の勉強ということでしたので電卓を持っていったのですが、電卓なんかは一切要らなかったです。理念・戦略・戦術だ、それ以外にないという話だったので、非常にわかりやすかったです。そういうところを教えてもらいました。

あと、重複しますが、静岡県の戦略講座は、講師陣の選択が良いと思いました。県の職員の能力が高いかどうかは――すみません、ここは冗談ですが、講師選定が非常にうまいのではないかと思います。ちなみに、今うちには経営コンサルと社会保険労務士さんと税理士さんが入っていますが、これは、経営戦略講座の講師の先生にそのままお願いしています。やはり話がわかりやすいし、自分に合っていると思ったので。そういう講師陣の選定を職員だけでやろうと思っていないところもすごいと思うし、専門で、特に農業理解のある税理士さん、社会保険労務士さん、経営コンサルタントの方という専門の人たちがいることも、そういった意味では初めて知りました。

それから、面接の内容ですが、特に障がいを持った人たちは要件が決まっています、3つあります。まず、本人に働く意欲があるかどうか。障がいを持った子たちの中でも、支援機関が働かせたい、親御さんが働かせたいというパターンが多くあります。しかし、働くという意味で言うと、働く意欲を本人に持っていてももらわないとなかなか続くもので

はありません。では、その意欲はどう判断するか、具体的にどう見るのかという話になってきます。これは、自力で通勤できるかというところで判断します。決められた時間、決められた場所に、自分で通勤できますかというのが僕らの採用基準です。

もう一つが、人に迷惑をかけないということです。障がいがあるからかみついているということを許したら、職場としては成り立たないというのが僕らの考え方です。少しかわいそうかもしれませんが、障がいがあるから人をひっかいた、殴った、突き倒した、襲いかかった、それはだめです。それはうちの場では働けないことを先に言うておくことがポイントです。過去、うちに所属したことがある人たちを数えてみたら、この間に50人くらいいました。その人たちが、誰一人として人に手を上げた人はいないし、かみついた人もいません。そうすると、きちんと伝えることができれば、障がいを持った人たちもそこそこ自分をコントロールできるのではないかと経験上思っています。

ただ、それをきちんと、障がいがあるからということを経験上許してしまうとそれはやはりエスカレートしていくのではないかと考えると――これはあくまでも僕の農園のルールであって、こうしなさいということではなくて、僕の農園はあくまで、そうでないと採用できないというルールを設けているというだけなので、各農園や会社によって基準は変わってくれて全然いいのですが、うちの中では、自力通勤できる人たち、人に迷惑をかけない、このルールを守れることが面接のときに一番重視して見えています。

しかし、これはいきなり会ってすぐにわかるものではありませんから、必ず福祉の専門機関、生活支援センターという専門機関に一旦所属していただいて、そこからの紹介を受けるということで、フィルターというか、働ける障がいを持った子なのか、訓練が必要な人なのかは、プロの視点で一度検討してもらい、そこから紹介という形で受けるようにしています。それをすると、マッチング的には非常に良い形になります。そういった意味では、その制度が整ってからは、ミスマッチはほぼないような状況が作りだせています。

ざっくりですが、大体お答えできましたか。

○伊藤(コーディネーター) ありがとうございます。

マチ様、サカモト様、よろしいですか。 はい、ありがとうございます。

最後のほうで、障がい者を雇用する際に、要望があればすぐに面接するわけではなくて、マッチングということで、生活支援センターや福祉のプロを介して面接していくというお話があったと思います。京丸園様で現地調査したときにもいろいろ教えていただいたのですが、京丸園様の役員や正職員の方々は、福祉や障がいに関する専門的知識を持っていることはもちろんのこと、専門的な資格も結構取得しております。そういう意味では、受け入れる側もきちんと、障がい者に対する対応のスキルを十分に持っている。この点は重要なポイントだと思います。しかし、それだけでいいのかというと、まったくそうではなくて、そこには送り出してくる福祉関係の組織との関係をきちんと構築しておく必要があるよう

です。この人は大丈夫ですと言われても、実際に働き始めたら違っていたということになりかねないからです。

最初からそれらを意識していたわけではないと思いますが、京丸園様ではいつ頃から両者の関係を重視して取り組むようになったのかも含めて、農福連携やユニバーサル農業の取組にチャレンジしてもらえる条件などについて、鈴木社長からお話していただけないでしょうか。

○鈴木(業績発表者) 一つの事例としては、障がいを持った子がうちに直接面接に来ました。その子は、僕が見て、どう考えても無理だ、この子はうちでは採用できないというくらい重度の子のように見えたので、その子が親御さんと一緒に面接に来られた際に、無理だと思いますと言いました。そうしたら、その親御さんが急に怒りだして、差別だと。なぜほかの子を雇ってうちの子を差別するのかと大変怒られて、すごく嫌な思いをしたことがあります。

そのときに、ほかの障がい者雇用をされている企業さんも、そういう認識というか、親御さんたちから罵倒されるというか、差別だ、悪徳企業であるというようなことをさんざん言われて、みんなそれが嫌になるのだなと僕も思いました。これは世の中を代表して福祉のほうに文句を言ってやろう、泣き寝入りしているわけにはいかないと思って、福祉のほうに、こういう親がいるので企業は採用しなくなるというようなことを言いに行きました。すごくないですか。賛同してもらいたいですけどね。(笑)

そうしたら、福祉の人が何と言ったかという、「社長、悪いですよ。社長、差別しましたよね」と言いました。「福祉のプロでもない人間が、試もしないで、一目見て働けないとなぜわかるのですか。そういうのを差別と言うのですよ」と。僕は、それを言われたときに、えっと思ったけど、確かにそうだなとも思いました。自分たちは、見た目で、この子は働ける、働けないと判断してしまう。それは、相手側からするとすごくつらいこと。試もしないで、なぜ働けないと言うのかと。相手側にとっての言い分はあるのだな、僕らはそれを傷つけていたのだと初めて感じました。

そして、福祉の人たちがアドバイスしてくれたことが、自分たちで判断するのはやめなさい、福祉のプロに任せなさい、福祉の人たちがいるじゃないですかと。そのアドバイスを聞いて、一旦は福祉の専門の人たちにきちんと判断していただいて、働ける段階にある子なのか、訓練が必要な子なのかというのは、福祉のプロの人の視点を入れて、そして農業現場の中に入ってもらう形にしないと、お互いが混乱しますということをお話してもらいました。

ですから、今、僕らが静岡県の中でユニバーサル農業の普及というか、マッチングさせていくときに、とにかく中間支援センターを入れてくれ、福祉のプロの視点を入れてもらう。正直、やはり農園に入っちはいけない子もいますから、それを農園に預けたら農園がマヒしてしまうので、それだけはやめてもらいたいということも含めて、障がいの特性を

農園側にきちんと伝える意味も含めて、福祉の視点のプロの人たちに仲介に入ってもらってマッチングを普及させていきたいと思いますということで広げてきています。そうした意味で、中間支援が入ったところは順調に、障がいを持った人たちが農場の中に入っていくということが、データとしてもはっきり出てきています。

もう一つ、普及していく上ですごく大事になるのは、経営者の考え方の確認です。何のために彼らと組むのかということのイメージ。これも本当に人それぞれで、安く使えるからと純粋に思っている人もいるし、彼らのためにと考えて取り組む人もいるし、どれが間違いとは思っていないけど、それをきちんと表明しておかないと誤解が生じます。ボランティア的な気持ちで展開しているのか、それとも、工賃が高くなったら採用しなくなるのか、そういうことも経営者の判断をしっかりと、それを相手側にきちんと伝えないといけない。期待して来る子たちが多いものだから、その期待とずれていると、そこはマッチングさせてはいけないと思います。そうした意味で、僕らが浜松で展開しているユニバーサル農業の広げ方は、まず経営者に対して、「あなたはどのような経営をしたいのか」ということを問いの中に必ず入れます。障がいを持った人たちとなぜ組みたいと思ったのかという動機や、今後、彼らをどう導いていこうと思うのか。要は、仕事が忙しいときだけ欲しいのか、ずうっと付き合おうと思って事業展開するのかによってもかかわり方が変わってきますね。そうしたところを、経営者としての方向性をきちんと聞き取らなければいけない。

そうなると、農業経営者としての意見をきちんと言える人でないとそもそも紹介できません。ですから、僕らは若い人たちに、一旦、農林事務所の戦略講座を受講して、そこで自分の経営をきちんと見つめて、方向性が決まったときに彼らと組む手段があるのであれば、方向性があるなら、それをマッチングさせてあげるということを言います。まずは自分の経営を分析するというか、方向性を明確化させるところが一つ。

また、ある程度その段階が過ぎた人たちには、ユニバーサル農業というか、彼らと組むのであれば、GAPのしずおか認証を取得してくれと言っています。それを拒む人は、自分が嫌なことはしない人なので、あまりお勧めはしない。やはり自分の苦手なところも改善していく、GAPを基軸にして自分のところの経営を変えていこうという人たちにはそれなりにアドバイスしますが、いやGAPはいいですよと言う人たちには、基本的に農福連携も勧めない基軸にしています。

そうした意味で、農林事務所の人たちは、農福連携を推進に行くと、漏れなく静岡認証も付いてくる、経営の勉強もしなさいと言う。僕はそれが良いと思います。ユニバーサル農業を普及させたいのではなくて、結局のところは、それを通じて農業経営者をどのように育成するかというプログラムを県は持っていることだと思います。そういうことが戦略的に練られている、巧みなわざに僕ら農業者が操られているという感じがしますね。(笑)

○伊藤(コーディネーター) ありがとうございます。

巧みに操っているかもしれない農林事務所からすると、いかがでしょうか。

○村松(コメンテーター) 今、鈴木社長から大変わかりやすく説明していただきましたが、冒頭にありました経営戦略講座は、古くは農業簿記から始まっていますが、簿記などはソフトを使うと簡単にできますので、その一步、二歩先のことをしようということが今の形になっています。講座では、やはり経営者の考え方、経営理念、そこがしっかりしていないとぶれてしまいますね。そういうところを構築した上で、では今は何をすべきかを考える。そういう計画作りをしよう。それが目的で取り組んでいます。

基本的には経営理念を作り、5年あるいは10年計画を立てて、それに基づき何をするかという計画作りをします。

あと、GAPについては、GAP そのものだけに目が向きますが、社長がおっしゃったように、認証を取得して、はいおしまいといったようなことは確かにありますが、そもそもどういう趣旨なのか、これを追求していけばまだまだ経営が伸びるということを理解させていかなければいけない。そういうことに重点を置いてGAPを進めていかなければいけないし農福連携につながる、そして経営発展につながると考えています。

○伊藤(コーディネーター) ありがとうございます。

経営理念が大事であることはこれまでも何度か出てまいりました。私の資料の最後にも、それを説明する講義用のスライドを付けております。選賞理由のなかではお話しませんでした。経営の目標に到達できたのかどうかについては、PDCAサイクルを活用し、数字できちんとチェックして、達成できたのであれば次の新しい目標を設定する。そういうことが続いていくうちに、経営理念も高度化していくのだろうとっております。

このようなユニバーサル農業や農福連携を、今後、日本国内でどのように展開するのか。これまでは鈴木社長から情報提供していただきましたが、農福連携研究の第一人者の濱田さんはどう考えていらっしゃるのか、先ほど農福連携の取組には3つのタイプがあるとお話をいただきました。そのなかで今後はこうした点も大切ではないかということがございましたら、情報を開陳していただければと思います。

また、特例子会社という言葉がよく出てまいりますが、本日お集まりの皆様の中には詳しい方がそれほどいらっしゃらないかもしれませんので、特例子会社を使う必要性ないしは特例子会社と連携するポイントについてもお話いただければと思います。

○濱田(コメンテーター) 先ほど、農福連携には大きく3つのモデルがあると申し上げました。実は、その中で農業経営での雇用の取組(雇用型)については、実はまだまだ広がっていないのが現状としてあります。それ以外の取組みモデルも出てきています。実は一般企業は、45.5人以上の従業員を抱える企業、農協もそうですし、様々な業界団体もそうですが、2.2%以上の障がい者を雇用しなければならないという障がい者雇用率制度があります。

そういう中で、今、企業が障がい者を雇用することは、自分の会社ではいろいろな仕事があるのですが、そこでたくさんの障がい者を雇用することは難しいと考えられています。例えば、どうしても自分の企業の業務内容として障がい者雇用が難しいという企業もあります。そこで厚生労働省では、そうした企業が特別に出資をして、役員等を送り込んで障がい者雇用などの一定の要件を満たした子会社を設立すれば、その子会社で雇用した障がい者の数を、法定雇用率に算定できるという特例子会社制度を設けています。実はそういう特例子会社が今 400 から 500 くらいありまして、その中の 1 割くらいの特例子会社が農業を始めています。農業の形はかなり千差万別ありまして、そうした企業の側の取組も近年は広がってきています。

それからついこの間、12月4日に労働者協同組合法が成立しました。あれは、生活困窮状況にある方たちなどが自分たちで出資してさまざまな事業をするというもので、全国団体の一つであるワーカーズコープの中にも相当数の農福連携を実施しているところが出てきています。ですので、今までは農業者や福祉関係者で広がってきたものが、企業等を含めた様々な団体での農業の取組、その中で障がい者を雇用するという形が広がってくるだろうと思います。

先ほど一つ言い忘れていたのは、特例子会社との連携も、実は鈴木さんが考えたものの一つです。そういう意味では、京丸園では、企業等を含めても4つとすると、4つのうち3つを実施している。自分のところ（京丸園）ではNPOや社会福祉法人を持っていないので。そういう形で展開されてきました。

これからの農福の広がりとしては、農業サイドで広がっていく、あるいは、一般の企業サイドで広がる——実は、今日の午前中、雑誌・東洋経済のインタビューを受けていたのですが、お願いしたのは、農業関係者と福祉関係者だけではなくて、一般の国民、企業にもっと周知していきたい。そこに行かないと、結局、農業と福祉だけの世界で終わってしまう。農福連携はそこを目指しているわけではなくて、例えば、働き手のいない高齢化した農業生産者のためだけにやっているわけでもないし、賃金が低い、働く場がまだまだ多くない福祉の側の課題を解決することを目指しているわけではありません。もちろんそれらも大きな目的の一つなのですが。

僕が考えている農福連携というのは、地域の農業をつくっていく、支えていく、もっと言うと、地域の産業を支えていく。実は農福連携の先には農福+α連携があり、その一つに「農福商工連携」というものがあります。6次産業化とよく言われますが、見ていると人々は補助金があると集まって、補助金がなくなると消えることが多いようです。またほかの先進事例を見に行ってみんな勉強するのですが、うまくいかないです。それはなぜかというと、さっき経営理念と言っていましたが、そういう強い思いをまず持って、福祉の人と組むという強い思いがないとできないと思います。しっかりと思いを持って農福連携そして農福商工連携に取り組むことを通じて地域産業を支え、つくるのです。

さらに京丸園の話突き詰めて言うと、やはり農業者としての事業化です。鈴木さんはそこがすごいと思います。そこに福祉の要素を入れ込んでいる。それがあから障がい者雇用ができる。でも、必ずしも雇用ができなくても、農作業の委託のような形（受委託型）ではできます。ですので、これから農業者が、本当に雇用ということを考えるのであれば、経営して障がい者を雇用できるだけの体力を農業者はつくるべきだと思います。そして、そういうときに、理念としてしっかりと障がい者と一緒にやっていくという気持ちを持つこと。また、「福祉のために」とかいうことではなくて、障がい者も含めて一緒に働いて、一緒に地域の農業を支えていく。そういうところを目指していかないと、ただ単に、障がい者が農業に携わっているから農福連携、ユニバーサル農業ということではありません。やはり理念をきちんと持っていただくことが重要です。

初めの段階はいろいろな形で取り組むのもいいと思いますが、目指して欲しいところは、障がい者を含めた、もっと言うと高齢者もそうですし、生活困窮者もそうですし、受刑者もそうですし、そういう方たちが社会の中で孤立している。その方たちが農を通じてもう一度社会とつながって、その人たちが地域の農業を支えていく。あるいは、農福商工連携といった場合、地域の中小企業も実は人手が足りないという状況があるので、そこに入っていければ、障がいを持っていて農業が嫌いな人は製造業に入っていけるかもしれない、販売で入っていけるかもしれない、外食で入っていけるかもしれない。そうすると、いろいろな方たちが地域の産業に入っていくことができます。つまり、農業だけでなく人手不足になっている林業や水産業、中小企業などの商工のところにも入っていけますので、農福連携のその先の展開もぜひ目指してほしいと考えています。

ただ、農福連携の到達段階としては、今、農業関係者に少しずつ広がってきている。そして、一般の方にも知っていただくという段階に来たのではないかと考えています。だから、一般の方に知っていただくという面では、普及啓発がまだまだ足りていないし、都市の側、企業の側も知ってほしいと思います。

○伊藤(コーディネーター) 貴重なご意見、ありがとうございました。

農福連携やユニバーサル農業は、京丸園様の取組に見られるように、「農業」という枠組みの中の取組として見ると、わかりやすいところがたくさんあると思います。ただ、ほかの産業から考えると、農福連携やユニバーサル農業は、実はもっと器が大きいというか、もっともっと取り組む余地がたくさんありそうだとすることも見えてきたと思います。

例えば、濱田さんからお話いただいた3つのタイプの一つ、障がい者を抱えている施設など事業所の取組では、逆に農業技術が十分に備わっていないので、品質が一定ではないとか、高品質な生産物にならない。そういう製品や農産物を市場出荷する取組では、持続性は弱くなっていく。そういうところに、経営は後継者に移譲したけれども、自分はまだまだ農業生産ができる、ないしは労働の主力にはなれないが指導はできるという人たちが

雇用するとか活用することで、障がい者の事業所でも、農業生産の重要な担い手になっていけると思います。

実は、このシンポジウムが始まる前の事前打ち合わせでも少しお話をしていたのですが、農村の高齢化、人口減少が全国各地で観察される中で、極端にそうした現象がはっきりと見えるのは、例えば宮城県や福島県の津波被災地、ないしは原発事故の被災地です。最近、福島県の南相馬市などを訪問するのですが、大区画圃場の整備が進んでいるエリアでは、帰還困難地域ということもあり、なかなか住民が戻ってこない、農業に携わる人がいない。そうしたところでは土地利用型であれ施設園芸型であれ、スマート農業やロボット、AIを使った大規模な農業生産が整合的であり親和性もあると思います。しかし、そこからほんの少し内陸部に入った中山間地域では、平坦部で展開しているスマート農業は整合的ではない。そうした地域で、鈴木社長が言う、農地や農業生産技術をどう次世代へつないでいくのかという視点から考えると、高齢の人も、若い人も、障がいを持つ人も、みんなが何かしら農業にかかわれる仕組みを構築していくことがとても大事だと思います。たぶん、これからの農村をしっかりと維持していく、活性化していくときには、総力戦で取り組む必要があるだろうと私は思っているおります。

京丸園様の取組は、経営理念をつくることから障がい者を雇用すると決めていたと思いますが、その先というか、障がい者だけでなく、老いも若きも現役で身体を動かせる内は身体を動かすという観点からみると、農業という世界はそれととても親和性がある。ワークバランスの実現というところに、今後の農福連携やユニバーサル農業の可能性ないしは必要性があらわれているのではないかと思います。

時間が限られていますので、これから京丸園様がどのようなことに取り組んでいこうとしているのかについて進めていきたいと思っております。今日はフロアに農研機構の澤野さんがいらっしゃいます。澤野さんは最近、京丸園様で調査を行っており、様々なデータもとられていると聞いております。研究という立場もあるでしょうが、この場では、京丸園様での調査を通して、これからの取組としてどのような姿が見えてきているのかを、澤野さんから少しお話していただき、その後で鈴木社長からも回答していただければと思います。

そのほかに、東京農業大学の原先生からも現地調査の折に奥様の存在の重要性に感銘を受けたというお話もありました。ぜひ、ユニバーサル農業や百名余りの従業員を抱えながら組織を運営していく上で、影の経営者というか経営者を支えていらっしゃる奥様のお話や、鈴木社長の後継者などについてもお話いただきたいと思っております。

まずは、澤野さん、いかがでしょうか。

○澤野（会場） 農研機構の澤野と申します。伊藤先生からもご紹介いただきましたが、京丸園さんに調査に入らせていただいております。改めて、おめでとうございます。

伊藤先生からのお話が少し難しい面もあるのですが、今、私と、同じく農研機構で農福連携などの研究をしている中本と一緒に京丸園さんに調査に入らせていただいております。

具体的には、先ほどのお話の中にも出てきていますが、GAPとユニバーサル農業とを活かして、正社員の方からパートさん、さらに障がい者の方へとどのように作業が移ってきたのかというところを細かく教えていただきながら調査してきております。そして今日のお話の中にあつたナビゲーションマップも、農業の中で大きな参考になるというか、今日のお話の中にも出てきていますが、見て覚える、技術を盗むことが、非農家の出身で農業にあまり接していない方が農業に入ってくるようになってきている状況をかんがみますと難しくなっていると思います。そのため、このような細分化するような、作業分解していくような考え方も重要で、障がい者を雇用するかどうかを問わずに、作業の見える化を進めていく必要があるのではないかと考えています。

また、途中、原先生のコメントにもありましたが、男性だから、女性だからというような性別の問題や、障がいの有無という先入観なども排除しながら農業を進めていくことが、これからの農業経営にとっては大変重要ではないかと考えております。そのような視点で今後も研究として進めていきたいと考えているところです。

最後に、最近、従業員の正社員の方の採用の話や障がい者の面接についてのお話を伺わせていただいたのですが、もちろん、鈴木社長と緑さんがすばらしいのは当然ですが、従業員にもすばらしい方々がいらっしゃると思っています。そのような従業員をどう育成をされてきたのか、障がい者の方にどのように教えて、本人のスキルアップをさせていくのか、先ほどのスライドにも出ていましたが、時給が徐々に上がってくことで、経済面だけではなく、本人のやる気にもつながるのではないかと考えております。ですので、従業員の育成や採用の面の研究も重要ではないかと感じているところです。

○伊藤(コーディネーター) ありがとうございます。

今お話しいただいた京丸園様の作業工程を分解しながらナビゲーションマップをより詳細にしていくことは、数年以内に農研機構の研究成果として出てくると思います。非常に期待したいと思います。

今、澤野さんからお話しいただいた従業員の方々のスキルが非常に高い。この点も含めて、組織を強くしている要因について、鈴木社長からお話し願います。

○鈴木(業績発表者) ありがとうございます。

従業員についてですが、経営の柱として最も重要なところで、どういう仲間と働いていくのかという問いに対しての答えを、経営者は先に表明しなければいけないと思います。具体的にどういうことかという、終身雇用するつもりがあるのかないのか。要は、給料はここまでしか出せないと言い切ってしまうのか。雇用体制について、社員たちに、将来うちの会社はどのように君と付き合っていくつもりだということは、実現するかしないかは別として、予定だけでも表明しなければいけないと思います。

しかし、多くの農業現場は、今、労力が欲しいということで採用する。でも、5年後や10年後はどうなるかということはまだ見据えられていないような状況だから、良い人たち

が抜けていってしまうわけです。僕は、それが嫌だということもあったし、経営戦略講座の中で、人に注目していこうと決めたときに、自分は終身雇用にしよう。JAの職員になるよりうちに来たほうが生涯収入を稼げるようになりたいと思っています。実現するかどうかは別として、そういう会社を一緒につくらないかと誘っています。

ということは、この会社に定年までいられるつもりで来ている社員が残っているということです。要は、瞬間風速では稼げないかもしれないけれど、きちんと退職金までもらえる会社であるという安心感や、長く付き合うメリットや夢を、きちんと提示するかしないかは、僕は、農業界はしなければいけないと思います。

飲食店などはすごくドライで、皆さんがご存じかどうかかわからないけど、飲食店の多くは、うちは、給料は30万円までは伸ばすけど、30万円以上になったらそれ以上は払えないから、独立の支援をするから独立してくれと。でも、月給30万円でもいいというのであれば残ってくれと、先に表明しています。だから、飲食に携わる人たちは、そこまではがんばって、あとは独立するのか、それでも残るのかという選択をして残っていきます。しかし、農業界はまだそういう表明の仕方はされていないと思います。独立型なのか、終身雇用するのか、終身雇用するのであれば大体このくらいの退職金を出せるとか、将来的なものを働く人たちに見せてあげたいということは思っていて、そういう選択の中で来ている子たちなので、スキルを高めていかなければここに残れないということも、当然自覚してくれるという意味で、農業をしに来たけど、この会社にいたら福祉の勉強もしておかないと生き残れないと自然に思うと。そういうこともあって、いろいろな勉強もしてくれているのだろうと思っています。

それが一つの答えです。

それから、GAPのほうにスライドをさせていくという研究の話も、論文としてまとまって公表されているので、よければご覧いただければと思います。僕は、半分以上は自分でなければできない、例えば、種まき、苗を育てること、灌水などは、僕にしかできないと思っていた農業者でしたが、今は、12月というとべったり仕事をしていなければいけない時期ですが、こうして出張できるということは、僕の農作業は農場からなくなりました。みんな障がいを持った子たちに取られたわけです（笑）。もっと言うと、僕よりも精度が高いことも証明されてしまいました。

そうになると、農業というのは、果たして専門の人でなければ対応できないのかどうか疑問に思うようになりました。自分でなければ対応できないとまじめに思っていたから。しかし、作業分解して、具体化させて、それを社員に教えた。社員に教えられるようになると、今度は社員がパートさんに教えられるようになる。パートさんができるようになると、その仕事を、障がいを持った子たちに振ることができるようになるという形で、仕事を細分化させていくと、いろいろな人たちができるようになるということを実感として思っています。非常におもしろい研究だったと思っていますので、それをGAPの観点で見ると非常におもしろいと思っています。

あと、妻の緑さんの話です。皆さん、ラッキーです、私が話す話を聞いてもらえて。女房の話を聞いた人によると、僕よりおもしろいそうです（笑）。僕の話二度と聞いてもらえなくなるという意味で、最初に僕の話の聞いたということは、女房の話をもっと聞きたくて人があるということと言うと、非常におもしろいと思っています。

女房は高校時代の同級生で、農業高校のころに釣り上げたというか、釣り上げられたというか、ずうっと長く一緒にいるパートナーです。女房の話で、彼女もやはり経営者なのだということが一つあります。法人化する際に、税理士の先生から電話があって、京丸園を法人化するというので手続きを進めているけど、資本金の話があると。「資本金を奥さんが全部出すと言っていますが、いいですか」と（笑）。僕は、「出すなら女房に出しておいてもらえばいいと思いますよ」と答えたら、「いいんですか」とくどくど言うので、「何ですか」と聞いたら、「資本金を出すということは奥様が社長になるということですよ」と言うので（笑）、「それは待って。そういう話だったらちょっと待って」となって、「50%以上は僕が出します」と言って、社長の地位を獲得しました。知らないでいたら会社をのっとられていたという（笑）、そういう強者です。

とはいうものの、社長を務めたいというタイプではなくて、やはり夢があるというか、そこがおもしろいところが彼女の一つの特徴でしょうか。そういった意味で、農業というのは、奥さんや家族というのは、経営の柱になり得るといえるのか、もし、僕に女房がいなかったら、その役を誰か社員に頼まなければならないとなると、話す相手として、社員と話すことと女房と話すのでは、奥深さが変わってくるのではないかと考えると、やはりパートナーとして、経営者の右腕になるという位置に家族の一員、僕で言えば女房がいることは大きいと思っています。

また女性の話ですが、先ほど、女性だからこの仕事というお話をされてハッとしたのですが、僕は心耕部の仕事は女性の仕事だと思っていました。後で先生から怒られると思いますが。心耕部は障がいを持った子たちを取りまとめる部署なので、最初のころ、心耕部の職員のスキルとして、「やさしい女性」が該当するといえるのか、何となく思い浮かびますね。そう思いませんか。きっとそれがそもそも間違っているのでしょうかね。

僕は「やさしい女性」というキーワードで人を採用して、障がいを持った子たちを担当してもらっていました。これは本当にお恥ずかしくて申し訳ないのですが、その職員を2人つぶしてしまいました。福祉のことを知らない、知識がないのに、やさしいだろうということを前提にその仕事を与えたことが、やはり社員にとって負担が大きすぎた。福祉と連携していないことが致命的だったと思います。やさしさで彼らをかばうことができるものではないということです。やはり福祉は福祉の考え方や勉強、スキルをきちんと持っているから彼らとかかわれるのであって、女性だから、やさしいから彼らとかかわれるものではないことがはっきりわかった瞬間でもありました。そうした意味では、「女性だから」という視点が僕にもまだまだあることが、反省として思っているところでもあります。

あとは、女性のパートナーというか、夫婦——農業というのは、まだまだ家族が主なのかなと思うと、奥さんは大きなキーワードになるのではないかと考えています。

後継者について言うと、子どもが3人いますが、この子育てには少し失敗しました。今のところの計画では、せっかく法人化したので、まずは一般の社員の中から次の代表としてバトンを受け取ってもらえるような体制で進めようと考えています。その後に親族にもう一回バトンを渡してもらおうという計画でいます。旬なところで言うと、きのう、子どもたち夫婦の中に孫ができたという報告がありましたので、孫あたりに少し期待したいと思っています。（笑）

明確ではないのですが、いきなり親族には渡せないというのが現状で、一旦、社員に会社を運営してもらおうという方策をとって、その次に、クッションを置いて渡せるようにということで今、計画させてもらっています。

○伊藤(コーディネーター) ありがとうございます。

まだまだ聞きたいことがたくさんあるかと思いますが、私の仕切りが悪かった所為で、予定時間を超過しております。パネルディスカッションはこれで終わりたいと思います。

3名のコメントーターの方々からもまだ提供したい情報があるかと思いますが、フロアからも言いたいことや聞きたいことがあるかと思いますが、このシンポジウムを閉じた後に、鈴木社長やコメントーターの方々と直接受け答えしていただければと思います。

最後に、本日は非常に貴重な情報提供と多くの気づきを与えていただきました。改めて、京丸園株式会社の鈴木代表、コメントーターの東京農業大学の原先生、JA 共済総研の濱田様、静岡県の村松様、4人に拍手をもって御礼とさせていただきます。どうもありがとうございました。（拍手）

○司会 演壇の皆様、有意義な意見交換を誠にありがとうございました。また、会場の皆様方も熱心にご参加いただきました。ありがとうございました。

以上をもちまして、「優秀農林水産業者に係るシンポジウム」を終了いたします。

本日の結果は、後日、内容を整理しまして、ほぼ全文を当協会のホームページにアップしますので、ぜひご覧いただき、活用していただければと思います。

また、年明けの来年2月には、本年度の天皇杯受賞農家から2地区、具体的には、2月に新潟県と広島県で地域のシンポジウムを開催する予定にしております。お近くに関係者がいらっしゃいましたら、お声がけなどをしていただければと思います。

なお、簡単なアンケート用紙をお配りしておりますので、ご記入の上、お帰りの際に受付にお渡しいただくようお願いいたします。

本日は、誠にありがとうございました。（拍手）

令和2年度（第59回）農林水産祭  
**（第25回）「優秀農林水産業者に係るシンポジウム」**  
**（経営理念「笑顔創造」が作り出す「ユニバーサル農業」）**

発行 令和3年3月

編集・発行 **公益財団法人 日本農林漁業振興会**

〒107-0052

東京都港区赤坂1-9-13 三会堂ビル7階

TEL (03)-6441-0791 (代)

FAX (03)-6441-0792

URL <http://www.affskk.jp>

本資料に掲載の記事、写真の無断転載を禁じます。

